ESTUDIO · NOVIEMBRE DE 2026

Neuquén 2035

La capital energética de Sudamérica

Contexto global, nacional y provincial, y doce propuestas para la provincia que viene

Mauricio López

Neuquén, Patagonia argentina

CONTENIDO

Resumen ejecutivo

Presentación

PRIMERA PARTE · EL CONTEXTO

1. El mundo: la energía volvió a ser geopolítica
2. La inteligencia artificial y la nueva demanda de energía
3. La Argentina: de importar a exportar
4. La región: Chile, el Pacífico y la Patagonia
5. Neuquén hoy

SEGUNDA PARTE · LA DECISIÓN

6. Dos caminos hacia 2035

TERCERA PARTE · DOCE PROPUESTAS

7. Energía y producción
8. Ciudades y territorio
9. Educación y talento
10. Economía más allá del petróleo
11. Instituciones y comunidad
12. Recursos naturales de la provincia

CUARTA PARTE · EL CAMINO

13. Abiertos al mundo, con buenos acuerdos
14. Cómo se hace: una secuencia a diez años
15. Las objeciones previsibles
16. La generación que lo construye

Nota metodológica, sobre el autor y fuentes

RESUMEN EJECUTIVO

Neuquén 2035 en dos páginas

Neuquén puede ser, en 2035, la capital energética de Sudamérica: el lugar donde además de producir energía se la transforma, se la piensa y se vive bien.

El momento

Tres cambios coinciden. La crisis de Ormuz de 2026 llevó a los países compradores a buscar proveedores de energía confiables lejos de las zonas de conflicto. La inteligencia artificial multiplicó la demanda de electricidad y de lugares donde instalar centros de datos. Y la Argentina pasó de importar energía a exportarla, con la cuenca neuquina como origen de casi el 80% de su petróleo. A eso se suma el ascenso de China, que obliga a un productor mediano a tener reglas claras e iguales para todos sus socios.

La decisión

Con el mismo recurso, la provincia puede llegar a 2035 a dos lugares distintos. En uno, extrae cada vez más y el valor agregado, el ahorro y las decisiones quedan afuera. En el otro, convierte la energía en industria, conocimiento, ciudades bien planificadas y un fondo para los que vienen. La diferencia no está en los recursos sino en lo que se empiece esta década.

Doce propuestas en seis pilares

Energía y producción (1 y 2) · Ciudades y territorio (3 y 4) · Educación y talento (5 y 6) · Economía más allá del petróleo (7 y 8) · Instituciones y comunidad (9 y 10) · Recursos naturales de la provincia (11 y 12)

PARTE III · ICONOGRAFÍA

Seis pilares, doce propuestas



1. **Fondo de futuro con fuerza de ley.** Aporte fijo de las regalías, saldo público mensual y rendimiento con destino visible.
2. **Industria en origen.** Condiciones para que el gas neuquino se transforme en productos dentro de la provincia.
3. **Neuquén, metrópolis inteligente.** Autoridad metropolitana, tarifa integrada, datos urbanos abiertos y un gemelo digital para planificar.
4. **Vivir en Neuquén.** Alquiler accesible, vivienda para quienes trabajan en la ciudad y prioridad para residentes de más de cinco años.
5. **Formación técnica dual.** Escuela y empresa como regla en las escuelas técnicas.
6. **Becas de posgrado con compromiso de volver.** Formarse afuera y trabajar acá.
7. **Inteligencia artificial para los neuquinos.** Cuota de cómputo local en cada centro de datos y un asistente público único.
8. **Capital neuquino para empresas nuevas.** Un fondo que coinvierte con privados fuera del petróleo.
9. **La cláusula neuquina.** Cada gran acuerdo publica lo que deja en la provincia, y un informe anual lo mide.
10. **Consejo de futuro con jóvenes.** Un espacio permanente y apartidario, con tablero público de metas.
11. **La cuenta del agua.** Balance hídrico público, reúso como meta y ningún gran proyecto sin declarar su consumo.
12. **Energía nueva para la demanda nueva.** Plan eléctrico provincial y regla de adicionalidad para grandes consumidores.

Las propuestas 3, 4 y 7 son las ideas bandera del estudio.

El criterio que las une

El recurso es de los neuquinos. La provincia necesita inversiones, tecnología y mercados de todo el mundo, y debe recibirlos con las puertas abiertas. Cada acuerdo, a cambio, tiene que poder responder cuánto deja acá: en empleo, en empresas, en conocimiento y en ahorro.

Lo que este estudio no es

No es un plan de gobierno ni una crítica a ninguna gestión. Reconoce, pilar por pilar, lo que la provincia ya tiene en marcha, y se concentra en el paso que falta. Trabaja seis ejes; la salud, la seguridad y la agenda ambiental en su conjunto quedan para próximos informes.

PRESENTACIÓN

Por qué hablar hoy de 2035

Lo que Neuquén decida en los próximos diez años va a definir cómo vive una generación entera. Este estudio propone una meta para esa década y un camino para alcanzarla.

Las regiones que tuvieron un gran recurso natural no se distinguieron por el recurso. Se distinguieron por lo que hicieron con él mientras duró el buen momento. Algunas lo convirtieron en ahorro, universidades, industrias y ciudades donde la gente quiso quedarse. Otras lo gastaron año a año y, cuando el ciclo cambió, descubrieron que no habían construido nada que durara más que el precio.

Neuquén está hoy en ese momento. De la cuenca neuquina sale casi el 80% del petróleo argentino[1]. La provincia recibe gente de todo el país y tiene una de las tasas de desocupación más bajas[2]. Ya nadie discute si la provincia va a crecer. Lo que está abierto es qué va a quedar de ese crecimiento.

El momento, además, coincide con un cambio de época fuera de la provincia. En 2026 el mundo vivió una de las mayores crisis de seguridad energética en medio siglo, y los países compradores salieron a buscar proveedores confiables lejos de las zonas de conflicto. Al mismo tiempo, la inteligencia artificial empezó a demandar cantidades de electricidad que hace cinco años nadie proyectaba. La Argentina pasó de importar energía a exportarla. Las tres cosas apuntan en la misma dirección, y esa dirección pasa por la Patagonia norte.

La tesis de este trabajo es una sola: **Neuquén puede ser, en 2035, la capital energética de Sudamérica**. Capital no significa solamente producir más. Una capital es el lugar donde están el conocimiento, las empresas, las decisiones y la calidad de vida que acompañan a esa producción. Houston no es la capital energética de Estados Unidos por la cantidad de pozos que tiene alrededor, sino por lo que se piensa, se financia y se resuelve ahí.

Hay una segunda idea que recorre todo el texto. El recurso es de los neuquinos: la Constitución Nacional reconoce a las provincias el dominio originario de los recursos naturales que existen en su territorio. De ahí nace una responsabilidad. Neuquén necesita al mundo, sus capitales, su tecnología y sus mercados, y tiene que recibirlos con las puertas abiertas. Pero cada acuerdo que la provincia firma debería poder responder una pregunta sencilla: cuánto de esto queda acá, en empleo, en empresas, en conocimiento y en ahorro para los que vienen.

Neuquén tampoco parte de cero. La provincia tiene en marcha su propia planificación de largo plazo, con el programa Neuquén Próximo y la Agenda Neuquén 2030[3], y varias de las políticas que este estudio propone profundizar ya existen en alguna forma. Por eso cada pilar empieza por reconocer lo que hay hecho, y las propuestas se concentran en el paso que falta.

El estudio tiene cuatro partes. La primera describe el contexto en cuatro escalas: el mundo, la Argentina, la región y la provincia. La segunda plantea los dos caminos que se abren. La tercera desarrolla doce propuestas, dos por cada uno de seis pilares: la producción, las ciudades, la educación, la diversidad de la economía, las instituciones y el cuidado de los recursos naturales, con el agua y la energía en primer lugar. Tres de ellas son las ideas bandera del estudio: convertir a Neuquén en una metrópolis inteligente, poner la inteligencia artificial al servicio de los neuquinos y hacer que vivir en la provincia sea sencillo. La cuarta parte fija un criterio para negociar y ordena las propuestas en el tiempo.

Lo que este estudio no es

Este trabajo no es un plan de gobierno ni pretende serlo. Un plan de gobierno es una tarea de muchos equipos y muchas disciplinas. Aquí se eligieron seis ejes y se los trabajó en profundidad. Quedan afuera, a propósito, temas tan importantes como la salud, la seguridad y la agenda ambiental en su conjunto. Merecen el mismo rigor y serán materia de próximos informes, elaborados con profesionales de cada área. Se prefirió decir menos y sostener lo que se dice.

Una aclaración sobre el tono. Este trabajo no evalúa gestiones ni señala responsables. Mira hacia adelante. Cuando describe qué pasaría si las cosas se hicieran mal, habla de un riesgo futuro que le cabe a toda la sociedad neuquina, no de una persona ni de un gobierno. Cada dato lleva su fuente y cada propuesta se apoya en una experiencia que ya funcionó en otro lugar del mundo.

PRIMERA PARTE

El contexto

Ninguna provincia decide sola su futuro. Antes de proponer, hay que entender qué está pasando en el mundo, en el país y en la región, y dónde queda Neuquén en ese mapa.

CAPÍTULO 1

El mundo: la energía volvió a ser geopolítica

Durante treinta años el mundo trató a la energía como una mercancía más: se compraba al mejor precio y llegaba. En 2026 esa certeza se rompió.

El año en que se cerró Ormuz

A comienzos de 2026, la guerra entre Estados Unidos e Irán derivó en algo que los mercados financieros trataban como un riesgo extremo y poco probable: el cierre del estrecho de Ormuz, un bloqueo sin antecedentes históricos[4]. Ormuz es, antes que nada, una ruta del petróleo: en 2024 pasaron por ahí unos 20 millones de barriles por día, el equivalente a cerca del 20% del consumo mundial[5]. También circula por ese paso alrededor del 20% del comercio mundial de gas natural licuado. El 2 de marzo, QatarEnergy suspendió la producción en Ras Laffan después de ataques contra el complejo[6], que es la mayor planta de licuefacción del planeta[7].

La Agencia Internacional de Energía calculó que cada mes sin barcos por el estrecho le quitaba al mercado unos 10.000 millones de metros cúbicos de gas[8], y estimó en torno a 140.000 millones la pérdida acumulada de oferta entre 2026 y 2030, sumando las interrupciones y el atraso de nuevas plantas[7]. En Asia, varios países importadores respondieron sustituyendo combustibles y aplicando medidas de ahorro[9]. Fue uno de los mayores sobresaltos del sistema energético internacional desde la década de 1970[10].

Más allá de cómo evolucione el conflicto, dejó una lección que los compradores no van a olvidar. El gas licuado no se puede desviar por otra ruta ni se almacena en cantidad, de modo que quien depende de un solo estrecho depende de la suerte. Desde 2022 Europa ya había aprendido lo mismo con el gas ruso. Dos crisis en cuatro años cambiaron el criterio de compra: el precio importa, pero el origen pasó a importar igual o más. Un proveedor lejos de los conflictos, con reglas estables y salida a dos océanos, cotiza distinto que antes.

20%

del petróleo que consume el mundo, y una proporción similar del gas natural licuado que se comercia, pasan por el estrecho de Ormuz, el paso que se cerró en 2026.

El petróleo sostiene el presente

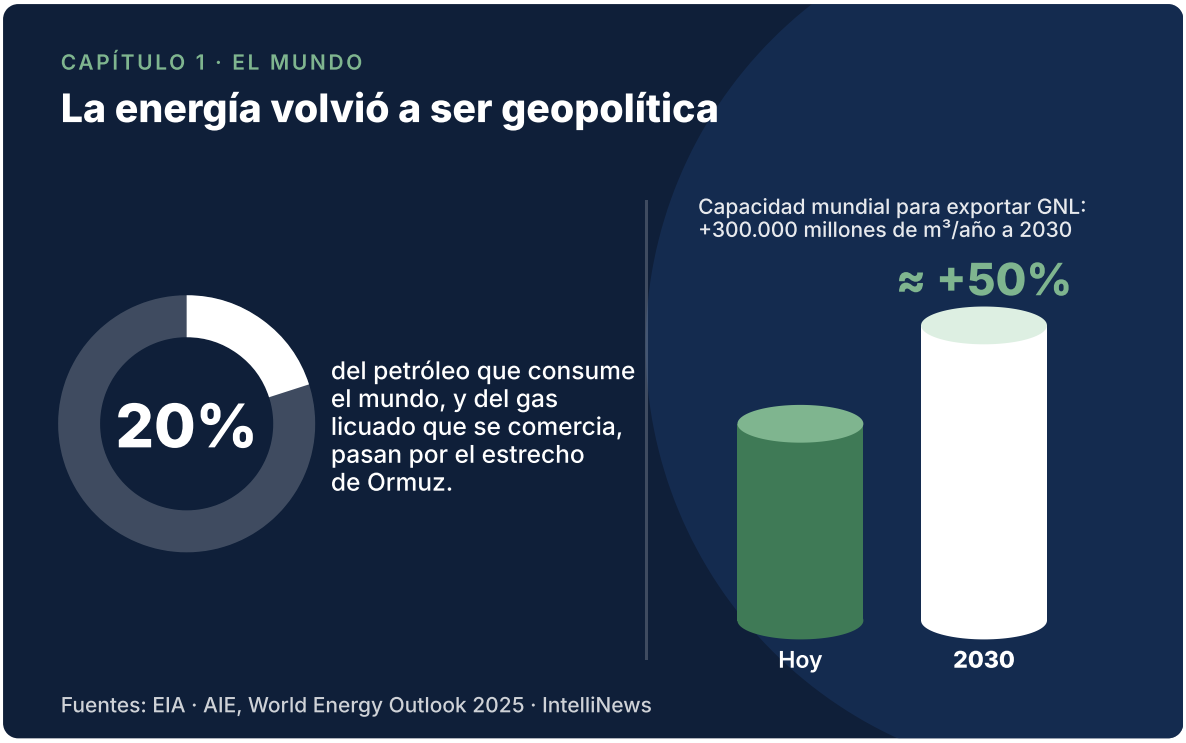
El golpe más inmediato fue sobre el crudo. La Agencia Internacional de Energía prevé que la demanda mundial de petróleo caiga cerca de 2,7 millones de barriles por día en 2026, la primera baja anual desde 2020[11], y que no recupere el nivel previo a la guerra, de unos 106 millones de barriles diarios, hasta fines de 2027[12]. Mirando más lejos, en el escenario de políticas declaradas de la agencia el consumo de petróleo se estabiliza en torno a los 103 millones de barriles diarios hacia 2030 y después desciende de a poco, mientras que el de gas sigue creciendo hasta mediados de la década de 2030[11].

Para Neuquén, las dos trayectorias dicen cosas distintas. El petróleo es el negocio de esta década: es lo que hoy explica la mayor parte de las regalías de la provincia[13], y la crisis mostró cuánto valoran los compradores un origen seguro. El gas es la apuesta de escala de la década siguiente. Leer a la provincia solo desde el gas licuado sería tan incompleto como leerla solo desde el crudo.

Una ola de oferta de gas que viene detrás

El segundo dato del tablero es menos dramático y más duradero. Antes de la crisis, el mundo ya había decidido construir muchísima capacidad nueva de gas licuado. Según la Agencia Internacional de Energía, hacia 2030 entrarán en operación unos 300.000 millones de metros cúbicos anuales de capacidad exportadora adicional, cerca de un 50% más que la oferta disponible[14]. La mitad se construye en Estados Unidos y un 20% en Qatar[15].

La consecuencia es doble. Hay demanda: en el escenario de políticas declaradas de la agencia, el consumo de gas sigue creciendo durante la década de 2030[16]. Y habrá competencia: más oferta empuja los precios hacia abajo. El gas dejó de ser un negocio donde alcanza con tener el recurso. Va a ganar quien produzca barato, entregue de manera confiable y, sobre todo, quien haga algo más que vender materia prima.



El comprador se mudó a Asia

La tercera tendencia es geográfica. El crecimiento de la demanda ya no está en Europa, donde el consumo de gas cae, sino en China, Medio Oriente y las economías emergentes de Asia. India casi duplicaría su demanda de gas, hasta unos 139.000 millones de metros cúbicos en 2035[17]. Para un productor sudamericano, eso convierte al océano Pacífico en la ruta del futuro. Neuquén está a pocos cientos de kilómetros de ese océano, del lado de la cordillera que lo mira.

China, el dato que condiciona todos los demás

Ningún análisis de la próxima década se sostiene sin China. Es, por amplio margen, el mayor inversor en energía del mundo: gasta casi tanto como Estados Unidos y la Unión Europea juntos[18]. Fabrica la mayor parte de las tecnologías de la transición, y sus exportaciones de esos equipos superaron los 160.000 millones de dólares en 2025[19]. Controla buena parte de los minerales críticos, y los límites que impuso a la exportación de tierras raras mostraron que la seguridad energética ya no se juega solo en el petróleo y el gas[20]. Compite con Estados Unidos por el liderazgo en inteligencia artificial, y esa rivalidad ordena hoy el comercio, las inversiones y las alianzas.

Para la Argentina no es un actor lejano. China es su segundo socio comercial, y las ventas argentinas a ese país marcaron un récord en 2025, aunque el intercambio sigue siendo deficitario[21]. Empresas chinas de servicios petroleros ya se registraron para ope-

rar en Vaca Muerta[22]. Neuquén va a recibir capitales, tecnología y compradores de las dos grandes potencias, y cada una va a mirar con atención lo que haga con la otra.

La conclusión para la provincia es de método, no de bandos. A un productor mediano no le conviene elegir un solo socio. Le conviene tener reglas claras e iguales para todos, diversificar compradores y saber qué pide a cambio. Es el criterio que la cuarta parte de este estudio llama buenos acuerdos.



La transición no desapareció

Sería un error leer todo lo anterior como el regreso de un mundo de petróleo y nada más. La misma agencia que proyecta más gas señala que, hacia 2035, el 80% del crecimiento del consumo de energía ocurrirá en regiones con excelente recurso solar[15]. La electricidad gana peso en todas las economías. Los compradores de energía, las empresas tecnológicas y los bancos que financian proyectos miran cada vez más las emisiones asociadas a lo que compran.

Para Neuquén, la conclusión es que la ventana del gas y el petróleo es amplia, pero tiene fecha. Una década o dos de demanda firme son tiempo suficiente para construir una economía completa, siempre que se use ese tiempo para eso. No alcanzan para confiarse.

CAPÍTULO 2

La inteligencia artificial y la nueva demanda de energía

La inteligencia artificial suele discutirse como un fenómeno de software. También es un fenómeno físico: necesita edificios, refrigeración y, sobre todo, electricidad.

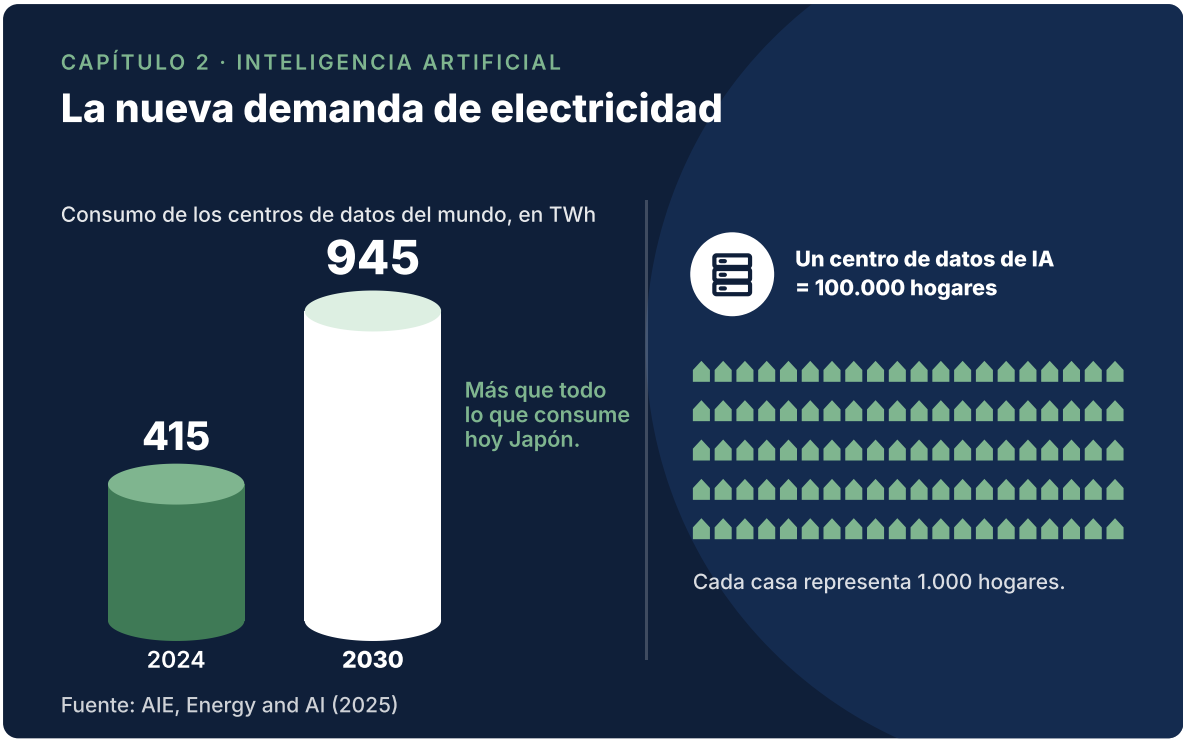
En 2024 los centros de datos consumieron alrededor de 415 teravatios hora, cerca del 1,5% de la electricidad mundial. La Agencia Internacional de Energía proyecta que esa cifra se duplicará con creces hacia 2030, hasta unos 945 teravatios hora, algo más que todo lo que consume hoy Japón[23]. La inteligencia artificial es el principal motor de ese salto: la demanda de los centros de datos especializados en ella se multiplicaría por más de cuatro en el mismo período[24].

La escala individual impresiona tanto como la total. Un centro de datos típico orientado a inteligencia artificial consume tanta electricidad como 100.000 hogares, y los más grandes que hoy se construyen consumirán veinte veces más[23]. En Estados Unidos, hacia 2030 se usará más electricidad para procesar datos que para fabricar todos los bienes de industria pesada juntos, incluidos el acero, el aluminio, el cemento y los químicos[24].

945 TWh

consumirían los centros de datos del mundo en 2030, más que el consumo eléctrico actual de Japón. En 2024 fueron 415.

Esto cambia la geografía de la industria digital. Durante dos décadas los centros de datos se instalaron cerca de las grandes ciudades y de los cables submarinos. Ahora el factor escaso es la energía. Las redes eléctricas de los países desarrollados están saturadas, al punto que la agencia estima que uno de cada cinco proyectos planificados podría demorarse por ese motivo[23]. Las empresas tecnológicas salieron a buscar lugares con energía abundante, clima frío, tierra disponible y reglas previsibles.



La Patagonia entró en ese mapa

En octubre de 2025, OpenAI y la empresa Sur Energy firmaron una carta de intención para desarrollar en la Patagonia argentina un centro de datos de gran escala, con una capacidad de hasta 500 megavatios[25] y una inversión estimada de entre 20.000 y 25.000 millones de dólares[26]. Fue el primer anuncio de ese tipo en América Latina. Desde entonces se sumaron otras iniciativas, entre ellas la búsqueda de inversores para un centro de datos junto a la central térmica de Loma de la Lata, en Neuquén, abastecida con gas de Vaca Muerta[27].

Conviene leer estos anuncios con prudencia. Una carta de intención no es una obra, y los especialistas advierten que tener energía cerca no equivale a tener la infraestructura eléctrica y de conectividad que un centro de datos exige[27]. Pero el interés es real y dice algo importante: por primera vez, la energía neuquina puede venderse de una forma nueva. En lugar de exportarla por un caño o un barco, se la puede transformar acá en capacidad de cómputo, que es hoy uno de los productos más valiosos del mundo.

La inteligencia artificial, además, no es solo un cliente de la energía. Es una herramienta para producirla mejor, para planificar ciudades, para simplificar el Estado y para que una pyme de Centenario venda servicios a otro continente. Una provincia que aspire a ser capital energética tiene que estar también del lado de quienes usan esa tecnología, no solo de quienes la alimentan.

CAPÍTULO 3

La Argentina: de importar a exportar

En cuatro años, la energía pasó de ser el principal problema externo de la Argentina a ser su principal fuente de dólares. Ese giro tiene nombre: Vaca Muerta.

En 2022 la balanza energética fue el punto más débil de las cuentas externas del país. En 2025 cerró con un superávit récord de 7.815 millones de dólares, el más alto de la serie, y explicó cerca de siete de cada diez dólares del saldo comercial del país[28]. Las ventas externas de energía rondaron los 11.000 millones[29]. Entre enero y agosto de 2026 el superávit energético ya sumaba 7.834 millones de dólares según los datos de comercio exterior del INDEC, más que en todo el año anterior[30,31].

La crisis de Ormuz encontró a la Argentina, por primera vez en mucho tiempo, del lado de los que venden, y aceleró las negociaciones para exportar el gas licuado de Vaca Muerta[32]. Hay un dato institucional detrás de ese resultado. El desarrollo de Vaca Muerta empezó hace más de una década y continuó bajo gobiernos nacionales de signo muy distinto. Cuando la Argentina sostiene una política durante tanto tiempo, los resultados llegan.



La infraestructura que destraba la escala

El límite del crecimiento ya no es geológico. Un estudio del Instituto Argentino del Petróleo y del Gas, realizado a pedido de la Secretaría de Energía, estimó en 30.170 millones de barriles los recursos de petróleo técnicamente recuperables de la formación[33]. Al ritmo actual de extracción de la provincia, ese volumen equivale a más de un siglo de producción.

El límite era el transporte, y se está resolviendo. El oleoducto Vaca Muerta Oil Sur, una obra de 3.000 millones de dólares que une la cuenca con una terminal de aguas profundas en Punta Colorada, Río Negro, alcanzó el 85% de avance en octubre de 2026 y prevé su primera exportación en marzo de 2027[34]. Empezará con 180.000 barriles diarios y llegará a 550.000 en su tercera etapa, mientras ya se estudia una ampliación[35]. En diciembre de 2025 la producción argentina de petróleo había marcado un récord de 868.712 barriles diarios[36].

En gas, el salto es el licuado. El consorcio Southern Energy espera su primer buque de licuefacción en el Golfo San Matías a mediados de 2027, con inicio de operaciones comerciales hacia fin de ese año[37], y un segundo buque a fines de 2028, para una capacidad conjunta cercana a 6 millones de toneladas anuales[38]. El primer gran comprador ya firmó: la empresa estatal alemana SEFE acordó llevarse 2 millones de toneladas por año durante ocho años[39]. Es la geopolítica del capítulo 1 convertida en contrato.

US$ 7.815 M

fue el superávit energético argentino de 2025, el más alto de la serie. En 2022 la energía era el principal déficit externo del país.

Inversión comprometida, inversión efectiva

El marco nacional de incentivos a las grandes inversiones acumula 24 proyectos aprobados por unos 56.200 millones de dólares, concentrados en minería, petróleo y gas[40]. También acá corresponde la prudencia: hasta el primer trimestre de 2026 los ingresos efectivos de capital sumaban 762 millones de dólares netos, y el grueso de los desembolsos se espera entre 2026 y 2028[41]. La distancia entre lo anunciado y lo desembolsado es normal en obras de esta escala, pero recuerda que nada de esto está asegurado.

Para Neuquén, el contexto nacional deja dos enseñanzas. La provincia ya no es una promesa: es el sostén del frente externo argentino, y eso le da un peso en la conversación nacional que nunca tuvo. Y buena parte de la infraestructura que le da salida a su producción, los puertos, las terminales, los buques, se está construyendo fuera de su territorio. La riqueza sale del subsuelo neuquino, pero muchos de los eslabones de mayor valor pueden terminar en otro lado si la provincia no los disputa.

CAPÍTULO 4

La región: Chile, el Pacífico y la Patagonia

Entre Neuquén y el océano donde están los compradores del futuro hay una cordillera y un país vecino. Las dos cosas son una oportunidad.

La infraestructura para cruzar ya existe en parte. En la región chilena del Biobío operan el Gasoducto del Pacífico, que llega desde Neuquén, y el Oleoducto Trasandino, además de puertos de aguas profundas como Coronel[42].



La agenda va más allá de venderle gas a Chile. En 2026 ambos países avanzaron en negociaciones para que el gas de Vaca Muerta salga hacia Asia usando infraestructura chilena[43], y empresas y funcionarios de los dos lados impulsan un corredor bioceánico que complemente la salida por el Atlántico[42]. Para una carga con destino a China, Japón o Corea, el Pacífico es la ruta más corta[44].

La integración tiene sus exigencias. En abril de 2026, Chile suspendió temporalmente la recepción de gas neuquino por el Gasoducto del Pacífico porque el fluido llegaba fuera de las especificaciones de calidad acordadas[45]. El suministro se retomó una vez corregido el problema[46], pero el episodio muestra que ser proveedor confiable no es un título que se declara: se gana todos los días, con estándares, controles y cumplimiento.

Hacia adentro del país, Neuquén es parte de una región. Los puertos de exportación de su petróleo y su gas están en Río Negro. Las represas del Comahue se comparten entre las dos provincias. El Alto Valle funciona como una sola economía a ambos lados del río. Pensar el Neuquén de 2035 exige pensarlo como el centro de una Patagonia norte integrada, no como una isla próspera rodeada de vecinos que miran.

CAPÍTULO 5

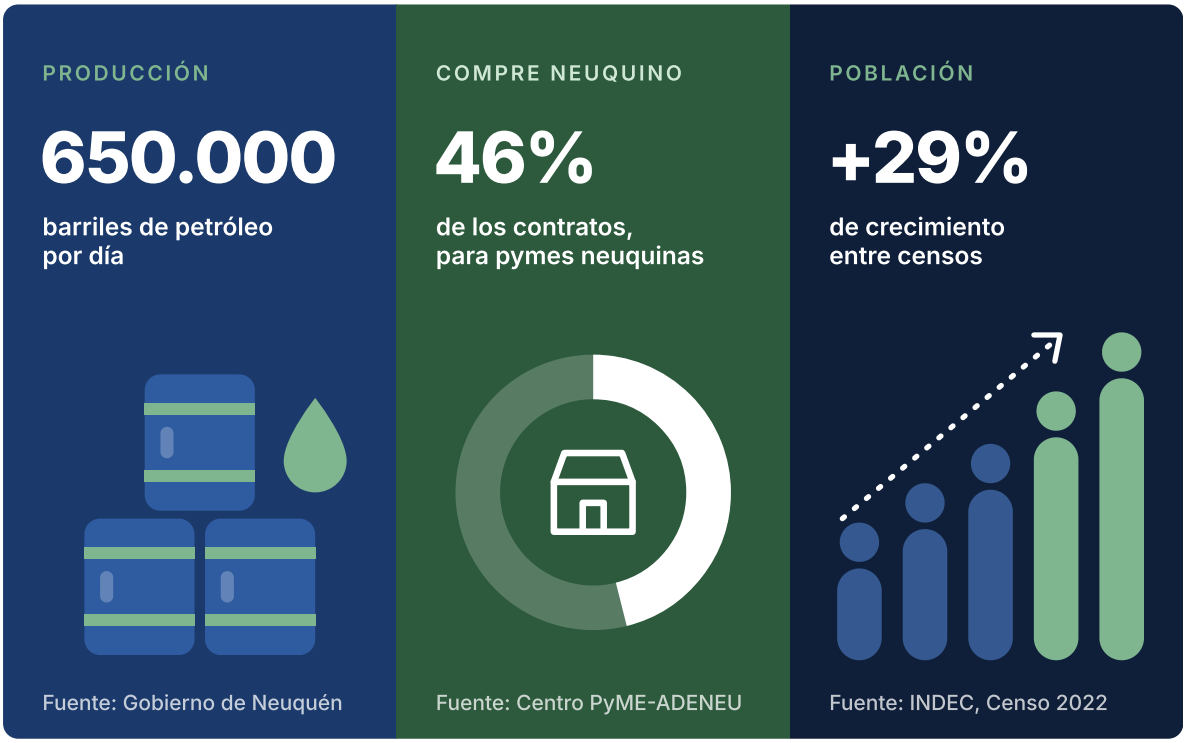
Neuquén hoy

La provincia llega a este punto con la energía en máximos históricos, pleno empleo y una población que crece al doble que el país. Los mismos números muestran dónde aprieta ese crecimiento.

Una potencia productiva

En septiembre de 2026 la provincia producía alrededor de 650.000 barriles de petróleo por día y proyectaba llegar a 700.000 hacia fin de año, un crecimiento promedio del 24% respecto del año anterior[47]. En junio, la cuenca neuquina había aportado el 79% de todo el petróleo del país[1]. En 2025 la Cuenca Neuquina concentró el 89% de los 12.243 millones de dólares que el país invirtió en exploración y producción; en 2016 esa proporción era del 62%[48]. En los primeros cinco meses de 2026 la provincia pasó de explicar el 5,2% de las exportaciones argentinas al 8,5%[49].

Detrás de las operadoras creció un tejido de empresas locales. Cerca de 900 firmas neuquinas están certificadas como proveedoras bajo la Ley provincial 3.338, casi el triple que a fines de 2023[50], y en el segundo semestre de 2025 las pymes certificadas recibieron el 46% de los montos contratados en la cuenca[50].



Una sociedad que crece y atrae

El Censo 2022 contó 710.814 habitantes, un 29% más que en 2010, cuando el país en su conjunto creció alrededor de la mitad de eso[51]. El 28% de los neuquinos nació en otra provincia y casi el 6% en otro país, lo que ubica a Neuquén tercera en el ranking nacional de población llegada de afuera[52]. La provincia es, literalmente, un lugar elegido.

El mercado de trabajo lo explica. En el segundo trimestre de 2026 la desocupación en el aglomerado Neuquén-Plottier fue del 3,2%, contra el 7,9% nacional, y su tasa de empleo fue la segunda más alta entre los 31 aglomerados que mide el INDEC[2].

3,2%

de desocupación en Neuquén-Plottier en el segundo trimestre de 2026. El promedio nacional fue 7,9%.

Las cuatro tensiones

El primer punto de tensión es **la dependencia**. Entre enero y septiembre de 2026 las regalías hidrocarburíferas representaron el 51,6% de los ingresos provinciales[53], y si se suma lo que la actividad aporta por impuestos, cerca del 70% de los recursos de la provincia está atado al sector[54]. El presupuesto provincial de 2026 lo mostró con claridad: proyectó un fuerte aumento de la producción y, al mismo tiempo, advirtió que el precio del barril moderaría la suba de las regalías[54]. La provincia produce cada vez más, pero su presupuesto sigue dependiendo de un número que se fija en otro continente.



El segundo es **el territorio**. El departamento Añelo pasó de 10.786 habitantes en 2010 a 18.166 en 2022[55], y la cantidad de viviendas casi se duplicó[56]. En la capital se construye a un ritmo de más de 60.000 metros cuadrados nuevos por trimestre[57], pero uno de cada cinco neuquinos alquila[51] y la llegada constante de trabajadores presiona los precios. Dos de cada tres habitantes viven en la Región Confluencia[58], que funciona como una sola ciudad pero se administra por partes.

El tercero es **el talento**. Se proyectan unos 40.000 puestos de trabajo nuevos vinculados a Vaca Muerta hacia 2030[59], y la industria ya no encuentra los ingenieros, soldadores e instrumentistas que necesita[60]. En una provincia con pleno empleo, lo que falta no es trabajo. Falta gente formada para tomarlo, y si no se forma acá, va a venir de afuera.

El cuarto es **el agua**. La provincia mantiene vigente el estado de emergencia hídrica, con caudales y embalses en niveles históricamente bajos[61], justo cuando la industria, las ciudades y los nuevos proyectos demandan más.

Dependencia de un precio, ciudades que corren de atrás, escasez de gente formada y un recurso hídrico exigido. Son los problemas de una provincia a la que le va bien, y por eso mismo son los que definen si le va a seguir yendo bien.

SEGUNDA PARTE

La decisión

Con el mismo recurso, la misma geografía y la misma gente, Neuquén puede llegar a 2035 a dos lugares muy distintos.

CAPÍTULO 6

Dos caminos hacia 2035

El futuro de una región con recursos no está escrito en su geología. Depende de decisiones que toma toda una sociedad, sostenidas durante años.

El primer camino: la provincia que solo extrajo

Imaginemos que durante diez años todo sigue por inercia. La producción crece, porque la infraestructura ya está en marcha y el recurso alcanza. Las regalías suben. El presupuesto provincial se acostumbra a ese ingreso y lo destina, año tras año, al gasto del año.

En ese escenario, el gas sale por un caño y el petróleo por otro, y el valor agregado, la petroquímica, los fertilizantes, el cómputo, se instala donde están los puertos o donde alguien lo fue a buscar. Las empresas de servicios más sofisticadas siguen teniendo su sede en Buenos Aires o en Houston. Los puestos mejor pagos los ocupan técnicos que llegan de otras provincias o de otros países, mientras los jóvenes neuquinos sin formación específica miran el auge desde afuera.

Añelo llega a 2035 con el triple de población y la misma planta de agua. En la Confluencia, ir de Plottier a Centenario lleva una hora y media. Los alquileres expulsan a los docentes y a los enfermeros hacia la periferia. Y el día que el precio internacional cae, porque la ola de oferta mundial finalmente llegó, la provincia descubre que tiene un Estado dimensionado para un barril que ya no existe.

Nada de esto requiere que alguien actúe con mala intención. Alcanza con no decidir. Es el camino por defecto, el que recorrieron muchas regiones petroleras del mundo, y por eso vale la pena describirlo con claridad.

El segundo camino: la capital energética

Ahora imaginemos la otra provincia. En 2035, una parte de cada regalía cobrada durante nueve años está ahorrada en un fondo que ya rinde por sí mismo. Un polo industrial transforma gas en productos que valen varias veces más que el gas. Cada gran acuerdo que se firma tiene un capítulo público que dice cuánto deja, y un informe anual lo mide.

La Confluencia se recorre como una sola ciudad, con un boleto integrado, y cada obra se decide después de simularla. Un docente puede alquilar cerca de la escuela donde trabaja. Los chicos de las escuelas técnicas egresan con un año de experiencia en una empresa y un trabajo esperándolos. Los centros de datos convierten electricidad neuquina en inteligencia artificial, y una parte de esa capacidad la usan las pymes y las universidades de la provincia. Quinientas empresas nuevas nacieron fuera del petróleo.

Y cuando el precio cae, porque en algún momento va a caer, la provincia tiene con qué amortiguar el golpe y de qué más vivir.



Lo que separa a uno del otro

La diferencia entre los dos caminos no es de recursos, que son los mismos. Es de tiempo. Casi todo lo que distingue al segundo escenario tarda años en madurar: un fondo necesita una década de aportes para pesar, un técnico tarda cuatro años en formarse, un sistema de transporte metropolitano lleva dos gestiones de gobierno, una industria nueva, más de una década. Lo que no se empieza en esta década no llega a 2035.

Las doce propuestas que siguen son la forma concreta de elegir el segundo camino. Casi todas se apoyan en algo que ya funcionó en algún lugar del mundo. Donde la idea es propia y no tiene un antecedente idéntico, el texto lo dice.

TERCERA PARTE

Doce propuestas

Dos por cada uno de seis pilares, y entre ellas tres ideas bandera. Cada pilar empieza por reconocer lo que la provincia ya tiene en marcha. Cada propuesta se apoya en una experiencia internacional y fija un horizonte para 2035.

CAPÍTULO 7 · PRIMER PILAR

Energía y producción

El objetivo de este pilar es que la energía deje en Neuquén ahorro e industria, además de regalías.

Conviene precisar de qué energía se habla. Hoy el petróleo es el principal sostén fiscal de la provincia: en 2025 las regalías petroleras sumaron unos 1,7 billones de pesos, cerca del triple que las de gas[13]. El gas es la apuesta de mayor escala hacia adelante. Las dos propuestas de este pilar alcanzan a ambos: el fondo se nutre de las regalías de los dos, y la industria en origen empieza por el gas porque es el insumo de los fertilizantes y de la petroquímica.

Lo que ya está en marcha

Neuquén tiene desde 2022 un Fondo de Estabilización y Desarrollo, creado por la Ley 3269, con un componente anticíclico y otro de desarrollo[62], y el gobierno provincial anticipó su intención de ampliarlo hacia un fondo soberano a partir de 2028[63]. La ley de compre neuquino certificó a cerca de 900 proveedores locales[50]. Existe un fondo de infraestructura que se nutre de aportes de las empresas[64], y en 2026 se lanzó en la provincia una cámara de empresas químicas y petroquímicas[65]. Sobre esa base se apoyan las dos propuestas de este pilar.

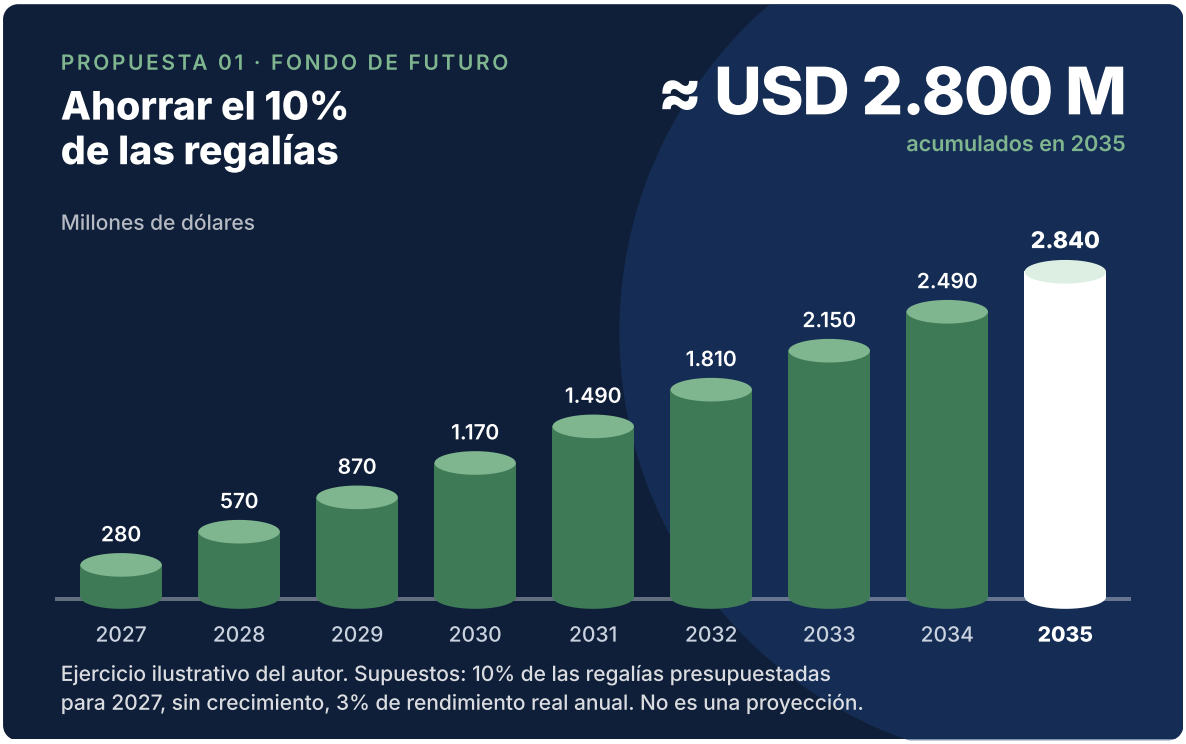
01

Un fondo de futuro con fuerza de ley

El ingreso por petróleo y gas sube y baja con precios que la provincia no controla, y el recurso, aunque enorme, no es infinito. La idea de ahorrar una parte ya está en la agenda provincial, y este estudio la respalda. Lo que propone es darle forma de política de Estado, para que no dependa de una gestión: que una ley fije un porcentaje estable de aporte, que el fondo se invierta con criterio de largo plazo, que su valor se publique todos los meses y que una parte de su rendimiento tenga un destino visible para la gente, como las becas y la vivienda de este mismo estudio.

El ejemplo de referencia es Noruega, que creó su fondo en 1990 y le hizo el primer aporte en 1996. A mediados de 2026 valía 22,68 billones de coronas[66], unos 2,3 billones de dólares[67]. Su principio rector cabe en una frase: la riqueza del subsuelo pertenece también a las generaciones que todavía no nacieron.

Un orden de magnitud. El presupuesto provincial de 2027 estima regalías por 4,2 billones de pesos[68], unos 2.800 millones de dólares a un tipo de cambio de 1.500 pesos. Si desde 2027 se aportara el 10% de esa cifra, sin suponer ningún crecimiento de las regalías y con un rendimiento real del 3% anual, el fondo tendría en 2035 alrededor de 2.800 millones de dólares, cerca de 4.000 dólares por cada habitante que contó el último censo. Con un aporte del 5% serían unos 1.400 millones, y con el 15%, unos 4.300. Es un ejercicio ilustrativo del autor con supuestos conservadores, no una proyección: la cifra definitiva requiere un estudio actuarial.

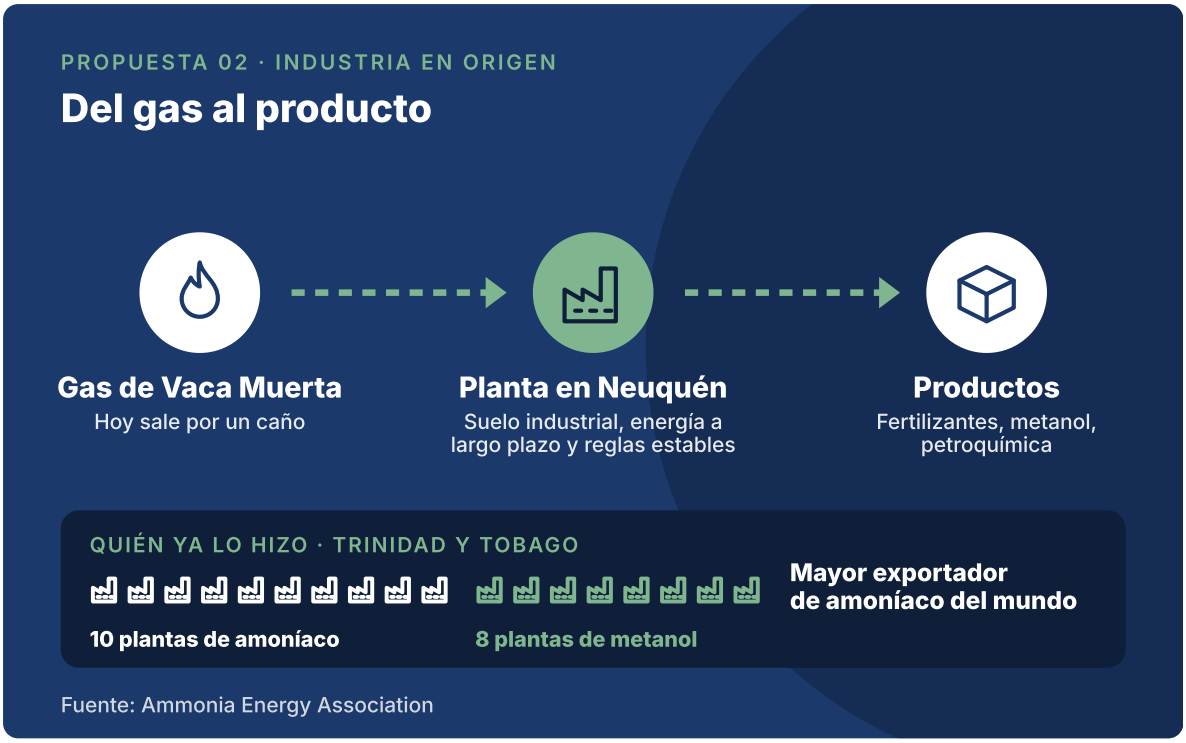


> **Horizonte 2035.** Un fondo con aporte fijado por ley, saldo público mensual y nueve años seguidos de capitalización.

02

Del gas al producto: industria en origen

Exportar gas y crudo sin transformar deja en otros lugares el empleo calificado y la mayor parte del valor. Hoy buena parte de ese valor agregado se está instalando fuera de la provincia. El mayor proyecto para convertir gas de Vaca Muerta en fertilizantes, una inversión cercana a los 2.700 millones de dólares, se construirá en Bahía Blanca y empezaría a producir hacia fines de 2029[69]. Río Negro proyecta su propio polo petroquímico alrededor de la planta que fraccionará en su costa los líquidos del gas que llega desde Neuquén[70]. Son buenas noticias para el país y para la región. También son una señal: si Neuquén no ofrece condiciones para transformar en origen, otros lo harán con su gas.



La propuesta es un régimen provincial de industria en origen: suelo industrial con servicios, energía contratada a largo plazo y reglas estables para quien instale en la provincia plantas que usen gas neuquino como insumo. No se trata de que el Estado construya fábricas, sino de que las condiciones para hacerlo acá sean al menos tan buenas como las que ofrecen los puertos.

Trinidad y Tobago tomó esa decisión en los años setenta, cuando definió que usaría su gas como medio para industrializarse y no solo para venderlo[71]. Su parque industrial de Point Lisas reúne hoy diez plantas de amoníaco y ocho de metanol[72], y un país pequeño del Caribe se convirtió en el mayor exportador neto de amoníaco del mundo[73].

> **Horizonte 2035.** Al menos un complejo industrial en operación que transforme gas en productos dentro del territorio provincial.

CAPÍTULO 8 · SEGUNDO PILAR

Ciudades y territorio

El objetivo de este pilar es que crecer no signifique vivir peor: que moverse, alquilar y criar una familia en Neuquén sea sencillo.

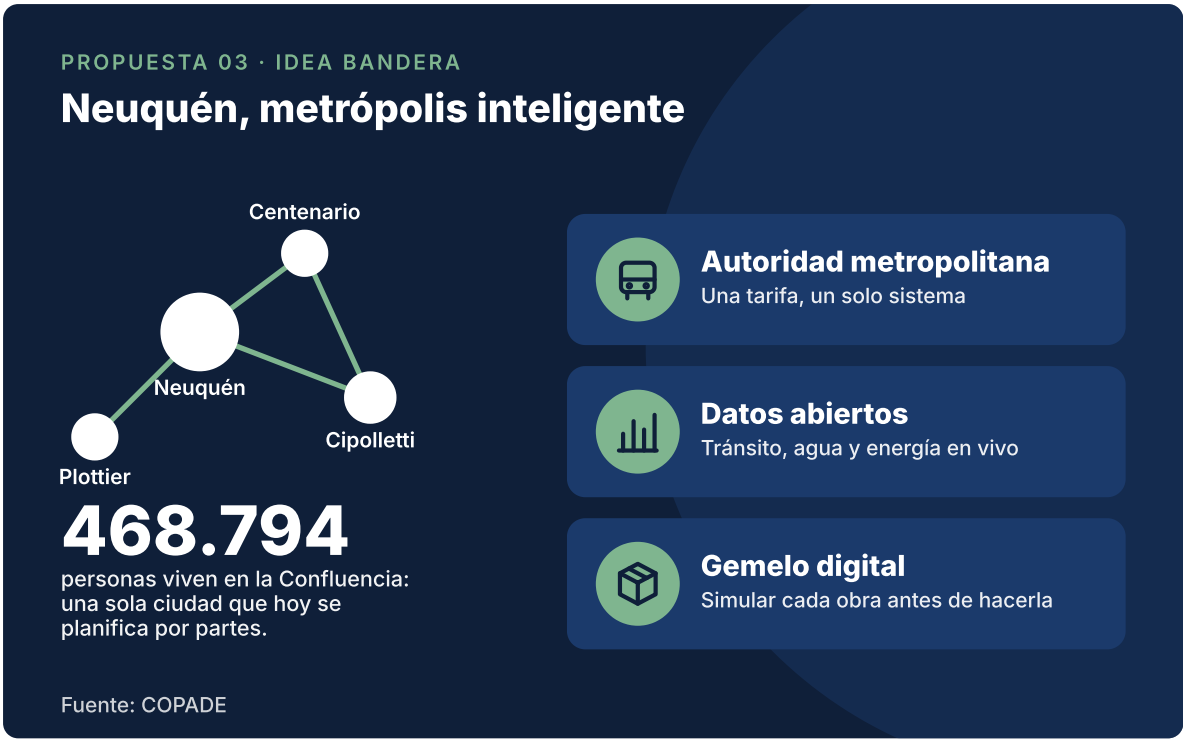
Lo que ya está en marcha

La SUBE es desde fines de 2024 el medio de pago único en el transporte del área metropolitana[74]. Hay un estudio de movilidad para los doce municipios de la región, a ambos lados del río[75], y Neuquén y Río Negro empezaron a planificar juntas la conectividad de las próximas décadas[76]. La provincia organizó su territorio en siete regiones[77] y presentó ante el BID un plan de infraestructura para las localidades de Vaca Muerta[78]. En vivienda, el plan Neuquén Habita prevé 20.000 soluciones habitacionales en dos años[79]. Las dos propuestas que siguen son las primeras dos ideas bandera de este estudio.

03 · Idea bandera

Neuquén, metrópolis inteligente

En la Región Confluencia viven 468.794 personas[58]. Funciona como una sola ciudad, pero se planifica por partes, y las ciudades de Vaca Muerta crecen más rápido que sus servicios. La mayoría de las metrópolis del mundo intentan volverse inteligentes después de haber crecido mal. Neuquén tiene la ventaja de poder hacerlo mientras crece.



La propuesta tiene tres piezas. La primera es de gobierno: una autoridad metropolitana para Neuquén, Plottier, Centenario y las ciudades vecinas, con una tarifa integrada y una red de transporte planificada como un solo sistema, que respete la autonomía de cada municipio. La segunda es de datos: una plataforma pública y abierta que reúna en tiempo real la información de tránsito, transporte, agua, energía y calidad del aire. La tercera es de planificación: un gemelo digital de la metrópolis, es decir, una réplica virtual donde se pueda simular el efecto de una obra o de un nuevo barrio antes de gastar un peso. El mismo modelo debería extenderse a las ciudades de Vaca Muerta, con planes urbanos financiados por una parte fija de las regalías.

En el área metropolitana de Medellín, el metro, los cables, el tranvía y los buses funcionan como un solo sistema al que se accede con una única tarjeta[80], y las tarifas se acuerdan en una junta que integran los alcaldes de los diez municipios del valle[81]. Barcelona desarrolló Sentilo, una plataforma de código abierto que integra los datos de los sensores de la ciudad[82], y junto al Centro de Supercomputación de Barcelona construye un gemelo digital que ya se usó para evaluar el acceso a servicios por barrio e influyó en el diseño de líneas de metro[83]. Que el software sea abierto importa: Neuquén podría adoptarlo sin pagar licencias ni depender de un proveedor.

> **Horizonte 2035.** Una autoridad metropolitana en funciones, tarifa integrada en toda la Confluencia y un gemelo digital usado para decidir cada obra pública relevante.

04 · Idea bandera

Vivir en Neuquén

En todos los lugares del mundo donde hay mucho trabajo y llega mucha gente pasa lo mismo: los alquileres suben más rápido que los sueldos de quienes no trabajan en la actividad principal. No es un problema propio de Neuquén, sino del éxito. Uno de cada cinco neuquinos alquila[51], y cada nueva ola de contrataciones presiona un mercado que ya está exigido. El plan provincial atiende sobre todo a quien busca el lote o la casa propia. Esta propuesta se ocupa del costo de vivir mientras tanto.



Tiene cuatro instrumentos. Uno: alquiler a precio accesible en suelo público, construido y administrado por privados y cooperativas. Dos: viviendas reservadas para quienes trabajan en la ciudad, de modo que el docente, la enfermera y el empleado de comercio no compitan con el salario petrolero. Tres: que los grandes proyectos presenten, antes de empezar, cómo van a alojar a su personal sin presionar el mercado local, y que prioricen la contratación de quienes ya viven en la zona. Cuatro: un índice público de alquileres por ciudad, para que todos negocien con la misma información.

En el acceso a estas viviendas tendrían prioridad quienes acrediten al menos cinco años de residencia efectiva en la provincia, comprobada con historia laboral, escolar o de servicios y no solo con el domicilio del documento. Es el mismo criterio que la provincia ya aplica en sus créditos hipotecarios[84] y en sus becas[85]. Neuquén recibe a todos, y está bien que así sea. Pero es razonable que quien sostuvo la provincia durante años esté primero en la fila.

Viena sostiene una política de alquiler accesible desde hace un siglo: cerca de la mitad de sus habitantes vive en vivienda municipal o subsidiada, y esa oferta modera los precios de todo el mercado[86]. Vail, un pueblo de montaña de Colorado, le paga a los propietarios para que acepten una restricción permanente: la vivienda solo puede ser ocupada por quien trabaja en el condado[87]. Con unos 13 millones de dólares aseguró hogares para más de 380 residentes[88]. Queensland, en Australia, prohibió por ley que los grandes proyectos de recursos operen solo con personal que llega y se va en avión, y los obliga a presentar una evaluación de impacto social que prioriza la contratación local[89]. La regla se aplicó a 71 proyectos y una revisión posterior la ratificó[90].

> **Horizonte 2035.** Un parque de alquiler accesible que crezca todos los años, un índice público de alquileres en cada ciudad y ningún gran proyecto aprobado sin plan de alojamiento.

CAPÍTULO 9 · TERCER PILAR

Educación y talento

El objetivo de este pilar es que los puestos que genera Neuquén los ocupen personas formadas en Neuquén. Con título o con oficio: la provincia necesita los dos.

Lo que ya está en marcha

El plan de becas Gregorio Álvarez alcanza a más de 20.000 estudiantes de todos los niveles[91] y se sostiene con aportes del Estado y de las empresas del sector[92]. El Instituto Vaca Muerta, inaugurado en marzo de 2026 con más de 17.000 inscriptos[93], prevé capacitar entre 2.000 y 3.000 personas por año[94]. Las prácticas profesionalizantes que organizan empresas y fundaciones junto al Ministerio de Educación ya llegan a escuelas técnicas de varias ciudades[95]. Las dos propuestas llevan ese esfuerzo un paso más allá.

05

Formación técnica dual

Se proyectan unos 40.000 puestos de trabajo nuevos vinculados a Vaca Muerta hacia 2030[59], y la industria no encuentra soldadores, instrumentistas ni técnicos suficientes[60]. Las prácticas actuales alcanzan a cientos de alumnos. La propuesta es convertirlas en regla: un sistema dual provincial en el que el estudiante de los últimos años pasa parte de la semana en la escuela técnica y parte en una empresa, con contrato de aprendizaje, remuneración y una certificación que el sector reconoce.



En Alemania los aprendices pasan tres o cuatro días por semana en la empresa y uno o dos en la escuela[96]. El sistema se asocia a una transición fluida entre estudio y trabajo y a un desempleo juvenil bajo: 7,2% frente a 20,4% en el conjunto de la Unión Europea en 2015[97].

> **Horizonte 2035.** Uno de cada tres egresados de las escuelas técnicas neuquinas con experiencia certificada en una empresa.

06

Becas de posgrado con compromiso de volver

El plan de becas provincial cuida que nadie abandone por falta de recursos. Falta el tramo final: muchos jóvenes neuquinos se especializan en otras provincias o en el exterior y no vuelven, y después la provincia sale a buscar esos mismos perfiles afuera. La propuesta es un programa de becas para posgrados y especializaciones en las áreas que Neuquén necesita, con el compromiso de trabajar en la provincia por un período equivalente y con un puente laboral acordado de antemano con empresas, universidades y organismos locales.

Chile sostiene desde 2008 un programa nacional de becas en el exterior con obligación de retorno. Su experiencia enseña dos cosas. La regla se cumple en la gran mayoría de los casos: los incumplimientos rondan el 14% de las becas otorgadas[98]. Y volver no alcanza si no hay dónde insertarse, al punto que el debate actual en Chile gira en torno a definir áreas prioritarias y facilitar la inserción de quienes regresan[99]. La propuesta incorpora las dos lecciones desde el diseño.

> **Horizonte 2035.** Mil becarios de posgrado formados y trabajando en la provincia.

CAPÍTULO 10 · CUARTO PILAR

Economía más allá del petróleo

El objetivo de este pilar es que Neuquén sea un centro de crecimiento en más de un sector, con la energía como base y no como único piso.

Lo que ya está en marcha

La provincia diseñó un corredor para atraer centros de datos, a partir de un estudio de su empresa de energía[100], y compite con otras provincias patagónicas que preparan regímenes propios[101]. El programa Proyecta Futuro ofrece créditos de hasta 30 millones de pesos a jóvenes de 18 a 35 años[102]. La promoción turística ya apunta a los doce meses del año[103]. En la capital funciona un Polo Científico Tecnológico con presencia de las universidades de la región[104]. Aquí está la tercera idea bandera.

07 · Idea bandera

Inteligencia artificial para los neuquinos

El capítulo 2 mostró que la inteligencia artificial busca, en todo el mundo, lugares con energía abundante, clima frío y tierra disponible. Neuquén tiene las tres cosas. El riesgo es repetir con el cómputo la historia del gas: prestar el territorio y la energía, y que el valor se vaya por un cable.



La propuesta tiene tres partes. La primera es una regla: todo gran centro de datos que se instale en la provincia reserva una porción de su capacidad de cómputo para uso local, como un canon en especie. La segunda es su destino: esa capacidad se pone a disposición de las universidades, las pymes y los emprendedores neuquinos, que hoy no podrían pagarla, y del propio Estado. La tercera es un uso concreto y visible: un asistente público único, que atienda en lenguaje natural y a toda hora los trámites y consultas de la provincia, desarrollado sobre código abierto y con los datos de los ciudadanos resguardados en infraestructura local.

La Unión Europea organizó su capacidad de supercómputo en una red de «fábricas de inteligencia artificial» que ofrecen acceso gratuito a pymes y empresas emergentes[105]. Estonia construyó Bürokratt, una red de asistentes virtuales que apunta a dar acceso a cerca de 3.000 servicios públicos desde una sola conversación[106], y lo publicó como software libre que otros gobiernos pueden reutilizar[107]. Ninguno de los dos compite con las grandes empresas del sector. Los dos decidieron que la tecnología tenía que estar al alcance de sus ciudadanos y de sus empresas.

Hasta donde llega este relevamiento, no existe un antecedente idéntico de un canon en cómputo aplicado a centros de datos privados. La propuesta es propia: combina dos prácticas que sí existen, la contrapartida local que se exige a los grandes proyectos y el cómputo público al servicio de empresas chicas. Por eso mismo debería empezar como un piloto, con el primer proyecto que se instale.

Corresponde una advertencia. Un centro de datos orientado a inteligencia artificial consume tanta electricidad como 100.000 hogares[23], y en otros países el límite del crecimiento terminó siendo la red eléctrica. Por eso la contrapartida debe incluir inversión en redes que queden para todos. El sexto pilar de este estudio, sobre el cuidado de los recursos naturales, se ocupa de esa condición.

> **Horizonte 2035.** Centros de datos operando con cuota de cómputo local, cien pymes y equipos universitarios neuquinos usándola cada año y un asistente público que resuelva la mayoría de los trámites provinciales.

08

Capital neuquino para empresas nuevas

Un crédito sirve para crecer cuando el negocio ya factura. Para una empresa que recién nace fuera del petróleo, sobre todo si es de base tecnológica, hace falta capital de riesgo, y en Neuquén casi no existe. En una provincia con salarios altos en un solo sector, además, el costo de dejar un empleo para emprender es enorme.



La propuesta es un fondo de coinversión: por cada peso que un inversor privado ponga en una empresa nueva radicada en la provincia, el fondo pone otro, hasta un tope, y el privado conserva la opción de comprarle su parte al Estado más adelante. El Estado no elige a los ganadores, acompaña a quien arriesga su propio dinero. El fondo debería enfocarse en los sectores que diversifican, como tecnología, servicios de ingeniería, turismo y agroindustria, y estar abierto a emprendedores de cualquier origen que se instalen en Neuquén.

Israel lanzó en 1993 el programa Yozma con 100 millones de dólares públicos, que tomó participaciones minoritarias, en general del 40%, en diez fondos privados nuevos, con opción de recompra[108]. Se lo reconoce como el origen de la industria israelí de capital de riesgo, y el país relanzó el esquema en 2024[109]. Más cerca, Start-Up Chile apoyó más de 3.000 emprendimientos en quince años[110], y sus empresas generaron más de 36.000 empleos[111].

> **Horizonte 2035.** Un fondo de coinversión en operación y quinientas empresas nuevas radicadas en la provincia, la mitad fuera del sector energético.

CAPÍTULO 11 · QUINTO PILAR

Instituciones y comunidad

El objetivo de este pilar es que la provincia negocie mejor y decida mejor, con las cuentas a la vista y con la próxima generación sentada en la mesa.

Lo que ya está en marcha

La planificación de largo plazo tiene tradición en Neuquén. El COPADE lleva seis décadas en esa tarea[112], fue jerarquizado como secretaría[113] y conduce el programa Neuquén Próximo, con encuentros de participación ciudadana[114]. La modernización del Estado avanza organismo por organismo[115,116], y la provincia pasará de tres a cinco pasos internacionales pavimentados hacia Chile[117]. Las dos propuestas de este pilar son, quizás, las más propias de este estudio.

09

La cláusula neuquina

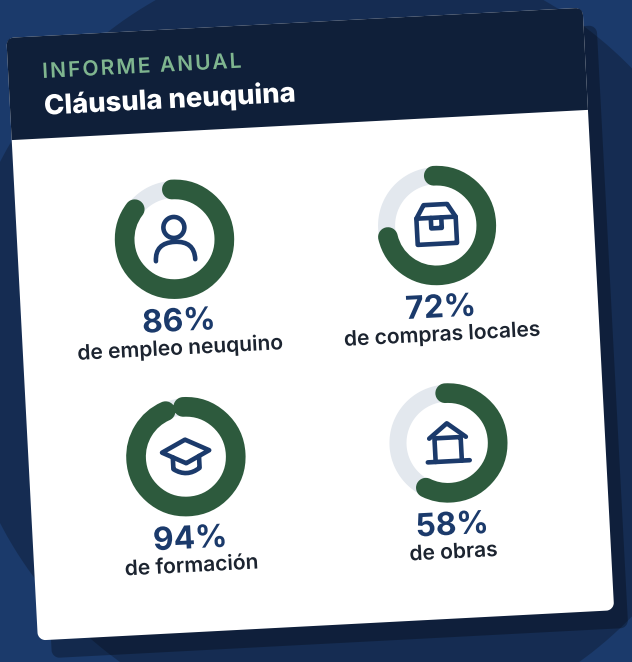
Cada año se firman en la provincia acuerdos por miles de millones de dólares: concesiones, grandes proyectos de inversión, obras de infraestructura. La mayoría de los neuquinos no sabe qué se pactó ni qué le deja. No es un problema de mala fe. Es que nadie tiene la obligación de explicarlo en un formato que se entienda.

PROPUESTA 09 · MAQUETA

El informe de la cláusula neuquina

Cada gran acuerdo publica cuatro compromisos. Una vez por año se informa cuánto se cumplió, proyecto por proyecto.

Los porcentajes son un ejemplo ilustrativo.



La propuesta es una regla y un informe. La regla, la cláusula neuquina: todo gran acuerdo que involucre recursos de la provincia incluye un capítulo público de beneficios locales, con metas de empleo neuquino, compras a proveedores de la provincia, formación, transferencia de tecnología y obras. El informe: una vez por año se publica, proyecto por proyecto y en lenguaje claro, cuánto de eso se cumplió. Es un balance de los grandes acuerdos, hecho para la gente.

La provincia canadiense de Terranova y Labrador negocia con cada operador de su petróleo costa afuera un acuerdo de beneficios, con compromisos y metas de empleo y de actividad industrial local[118]. Los operadores presentan informes públicos periódicos sobre su cumplimiento[119], y en marzo de 2026 la provincia firmó su primer acuerdo de beneficios para toda la vida útil de un yacimiento[120]. Queensland exige a los grandes proyectos una evaluación de impacto social que prioriza la contratación de trabajadores de las comunidades cercanas[89]. En los dos casos las inversiones siguieron llegando.

Neuquén tiene con qué empezar. La ley de compre neuquino logró que las pymes certificadas recibieran el 46% de los montos contratados en la cuenca[50]. La cláusula extiende esa lógica a todo lo demás y la vuelve visible.

> **Horizonte 2035.** Todos los grandes acuerdos con capítulo público de beneficios locales y diez informes anuales publicados.

10

Un consejo de futuro con participación joven

Las decisiones que definen 2035 se toman hoy, casi siempre bajo la urgencia del año en curso y sin la presencia de quienes van a vivir sus consecuencias. La planificación provincial es la base. Lo que puede sumarle la sociedad civil es un espacio propio, que no dependa del calendario de ninguna gestión.

La propuesta es un consejo permanente y apartidario, complementario de esa planificación, que reúna al Estado, las empresas, las universidades, los gremios y las organizaciones de jóvenes. Tendría dos tareas: opinar sobre las grandes decisiones con un horizonte de diez años, y sostener un tablero público donde cualquiera pueda ver cómo avanza la provincia en metas como las de este estudio.

El Parlamento de Finlandia tiene una Comisión para el Futuro integrada por 17 legisladores de todos los partidos[121]. Gales creó por ley, en 2015, la figura de un Comisionado para las Generaciones Futuras, encargado de defender los intereses de quienes todavía no votan[122].

> **Horizonte 2035.** Un consejo funcionando hace una década, con tablero público de metas y jóvenes de 18 a 35 años entre sus miembros.

CAPÍTULO 12 · SEXTO PILAR

Recursos naturales de la provincia

El objetivo de este pilar es cuidar los recursos naturales de los que depende todo lo demás, empezando por los dos más exigidos: el agua y la energía.

El primer pilar de este estudio trata sobre qué hacer con lo que la provincia produce: ahorrarlo e industrializarlo. Este trata sobre otra cosa: cómo cuidar los recursos que hacen posible esa producción y la vida en las ciudades. Son discusiones distintas y conviene no mezclarlas. Una provincia puede hacer muy buenos negocios con su energía y, al mismo tiempo, descuidar sus ríos y su red eléctrica.

Los cinco pilares anteriores suponen más industria, más ciudades y más cómputo. Todo eso consume agua y electricidad, y Neuquén está en una región árida que atraviesa un ciclo seco prolongado. Un estudio que propone crecer tiene la obligación de decir con qué, y a qué costo para los recursos de todos.

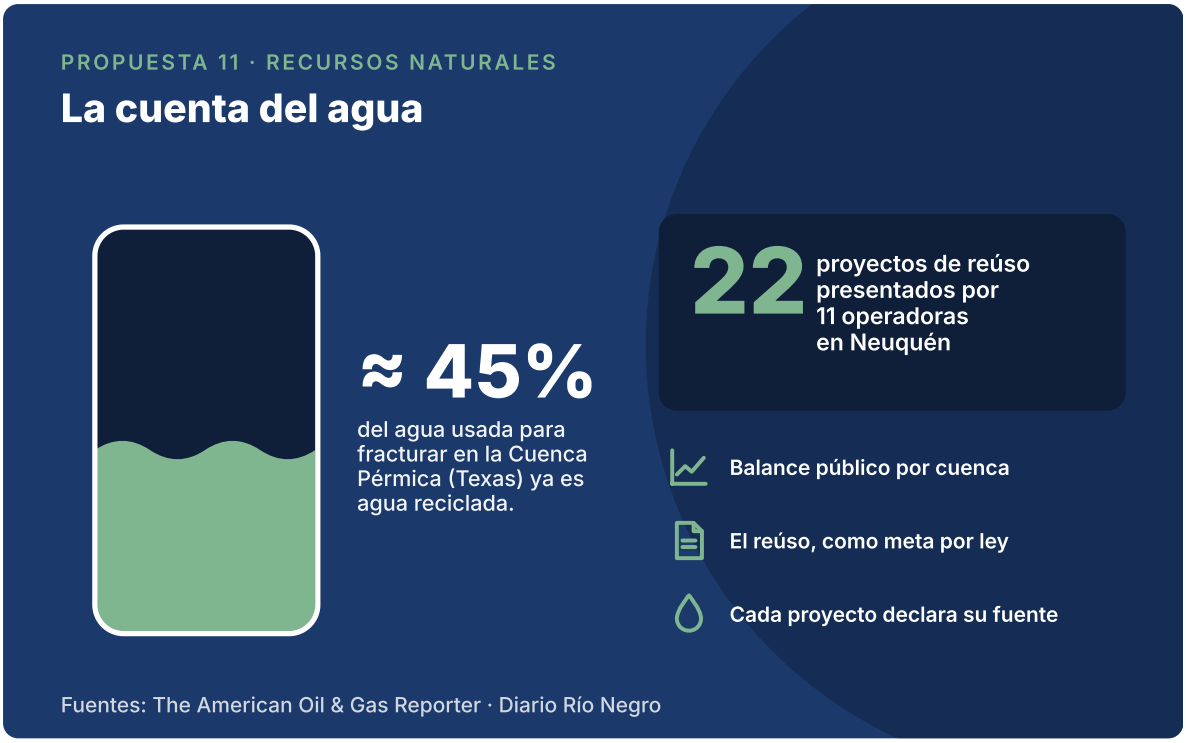
Lo que ya está en marcha

La provincia mantiene vigente el estado de emergencia hídrica, prorrogado en agosto de 2026 por la persistencia de caudales y embalses en niveles históricamente bajos[61]. En ese contexto tomó decisiones de fondo. Declaró política pública prioritaria el reúso del agua en la actividad no convencional[123] y fijó, desde julio de 2026, un canon por cada metro cúbico captado equivalente al valor de 2,5 litros de gasoil[124]. La respuesta fue rápida: once operadoras presentaron 22 proyectos de reúso y de desarrollo productivo[125]. En electricidad hay un antecedente valioso: una operadora construyó una línea de alta tensión de 43 kilómetros en Vaca Muerta y transfirió su operación a la empresa provincial de energía, de modo que otros usuarios puedan aprovecharla[126].

11

La cuenta del agua

Cada pozo no convencional requiere entre 30.000 y 72.000 metros cúbicos de agua, y, según especialistas del sector, hasta la nueva reglamentación casi toda el agua de retorno terminaba en pozos sumideros en lugar de reutilizarse[124]. A esa demanda se van a sumar otras: la industria en origen, los centros de datos y ciudades que crecen. Hoy no existe un lugar único donde un ciudadano pueda ver cuánta agua hay, quién usa cuánta y cuánta va a hacer falta.



La propuesta tiene tres partes. Primero, un balance hídrico público por cuenca, actualizado todos los años, con la disponibilidad, los consumos por actividad y una proyección a diez años. Segundo, convertir el reúso en una meta creciente fijada por ley, que dé a las empresas un horizonte cierto para invertir en tratamiento. Tercero, una regla simple para todo proyecto nuevo de gran consumo: no se aprueba sin declarar de dónde saca el agua y cuánta usa. En el caso de los centros de datos, eso implica sistemas de enfriamiento que no compitan con el agua potable de las ciudades.

La cuenca Pérmica de Texas, una de las regiones de hidrocarburos no convencionales más activas del mundo, también está en una zona árida. Allí el agua reciclada ya cubre cerca del 45% de lo que los operadores necesitan para fracturar, y la proporción sigue creciendo[127]. Lo consiguió con una combinación de reglas que facilitaron el reciclado y de infraestructura compartida entre empresas.

> **Horizonte 2035.** Un balance hídrico publicado cada año y más de la mitad del agua de fractura proveniente del reúso.

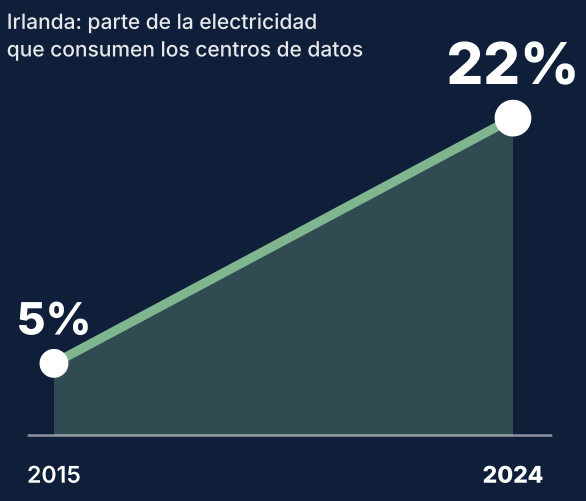
12

Energía nueva para la demanda nueva

La red eléctrica argentina tiene recursos de sobra y transporte escaso: no recibe una obra troncal de escala desde comienzos de siglo[128], y en la Patagonia el límite al crecimiento ya no está en los recursos sino en las líneas para transportarlos[129]. Un solo centro de datos orientado a inteligencia artificial consume tanta electricidad como 100.000 hogares[23]. Si esa demanda se conecta a la red existente sin más, la pagan los hogares y las pymes con peor servicio o con tarifas más altas.

PROPUESTA 12 · RECURSOS NATURALES

Energía nueva para la demanda nueva



Fuente: Commission for Regulation of Utilities (Irlanda)

LA REGLA



El que viene a consumir mucho trae su propia generación.

Las líneas que construya quedan abiertas para los demás.

La propuesta es un plan eléctrico provincial a diez años y una regla de adicionalidad. El plan define dónde se necesita red y en qué orden. La regla establece que todo gran consumidor nuevo aporta generación o almacenamiento nuevos por el equivalente de lo que va a consumir, y que las líneas que construya para conectarse quedan abiertas a otros usuarios y bajo operación de la empresa provincial. Es generalizar el antecedente que ya existe en Vaca Muerta.

Irlanda es la advertencia y el ejemplo. Atrajo tantos centros de datos que su consumo pasó del 5% de la demanda eléctrica nacional en 2015 al 22% en 2024[130]. La respuesta del regulador fue una nueva política de conexión: los centros de datos que se instalen deben aportar generación o almacenamiento equivalentes a la demanda que solicitan[131] y cubrir al menos el 80% de su consumo anual con energía renovable adicional[132]. Irlanda llegó a esa regla después del problema. Neuquén puede tenerla antes.

> **Horizonte 2035.** Un plan eléctrico provincial vigente y ningún gran consumidor conectado sin aportar energía nueva.

CUARTA PARTE

El camino

Un criterio para negociar, un orden para ejecutar y una invitación.

CAPÍTULO 13

Abiertos al mundo, con buenos acuerdos

Neuquén necesita inversión de afuera para desarrollar lo que tiene. Nunca estuvo en discusión si abrirse. Lo que se discute es en qué condiciones.

Ninguna provincia desarrolla sola un recurso de esta escala. Hacen falta capitales, tecnología y compradores que están en otros países, y por eso este estudio celebra cada inversión que llega. Defender lo propio no significa cerrarse. Significa saber qué se quiere a cambio.

El punto de partida es jurídico. Desde la reforma de 1994, la Constitución Nacional establece que el dominio originario de los recursos naturales corresponde a las provincias. El gas y el petróleo de Vaca Muerta son, antes que nada, de los neuquinos, incluidos los que todavía no nacieron. Quien administra un patrimonio que también es de otros tiene la obligación de negociar bien.

Qué distingue a un buen acuerdo

A lo largo de este trabajo aparecieron varios casos en los que el valor del recurso neuquino termina en otra parte: los puertos y las terminales de exportación, las plantas que convierten el gas en fertilizantes, las sedes donde se toman las decisiones. Nada de eso es reprochable. Cada provincia y cada empresa defienden lo suyo, y a Neuquén le corresponde hacer lo mismo.



Un buen acuerdo se reconoce por lo que deja. Deja empleo, cuando los puestos calificados se cubren con gente formada en la provincia. Deja empresas, cuando una parte de las compras se hace a proveedores locales. Deja industria, cuando al menos una porción del recurso se transforma en origen. Deja conocimiento, cuando la inversión viene con laboratorios, capacitación y transferencia de tecnología. Y deja infraestructura y ahorro, cuando las obras que la actividad necesita sirven también a las ciudades y una parte del ingreso se guarda para después.

Neuquén tiene ejemplos propios de que esto funciona. La ley de compre neuquino logró que las pymes certificadas recibieran el 46% de los montos contratados en la cuenca[50]. Las empresas del sector cofinancian el plan provincial de becas[92]. Las principales operadoras acordaron prefinanciar obras viales que la provincia necesita[133]. Ninguno de esos acuerdos ahuyentó inversiones. Las empresas serias prefieren una contraparte que sabe lo que quiere y lo sostiene en el tiempo. La cláusula neuquina de la propuesta 09 es la forma de convertir este criterio en regla.

La misma lógica, hacia adentro del país

El criterio vale también en la relación con la Nación. Neuquén aporta una porción creciente de las exportaciones argentinas, y buena parte de las reglas y de la infraestructura que definen su desarrollo se resuelven fuera de su territorio. No se trata de pedir privilegios, sino un lugar en la mesa proporcional a lo que la provincia aporta.

Una provincia que solo extrae depende de lo que otros decidan pagarle. Una provincia que negocia bien convierte cada pozo en algo que queda.

CAPÍTULO 14

Cómo se hace: una secuencia a diez años

Las propuestas se refuerzan entre sí, pero no todas pueden empezar el mismo día. Ordenarlas es parte de la propuesta.

2026–2028: los cimientos

Los primeros dos años son de reglas. Son las medidas que cuestan poco dinero y mucho acuerdo: la ley del fondo de futuro, la cláusula neuquina, la creación de la autoridad metropolitana de la Confluencia, el régimen para centros de datos con cuota de cómputo local, la regla de energía nueva para la demanda nueva y la constitución del consejo de futuro. El primer balance hídrico público debería publicarse en esta etapa, porque condiciona todo lo demás. También es el momento de poner en marcha lo que tarda más en madurar, es decir, la formación dual y las becas de posgrado, porque los primeros egresados recién llegarán hacia 2030.

El contexto ayuda. Las proyecciones presupuestarias de la provincia para 2027 estiman regalías un 82% superiores a las del presupuesto vigente[68], en coincidencia con la entrada en operación de la nueva infraestructura de exportación. Los ingresos adicionales de esos años son la oportunidad de capitalizar el fondo sin recortar nada de lo que hoy se financia.

2028–2031: las obras

La segunda etapa es de construcción. Se levantan las primeras viviendas de alquiler accesible sobre suelo público. La tarifa integrada empieza a funcionar y la plataforma de datos urbanos se abre al público. Se licita el suelo del polo industrial y se firman los primeros contratos de energía para centros de datos. El fondo de coinversión hace sus primeras inversiones. Se publica el primer informe anual de la cláusula neuquina. Es la etapa más exigente en gestión y la que más necesita continuidad entre gobiernos.

2031–2035: la cosecha

En la tercera etapa se ven los resultados y se corrige. Las primeras camadas de técnicos duales y de becarios ya trabajan en la provincia. El asistente público resuelve la mayoría de los trámites. El gemelo digital se usa para decidir cada obra importante. El

fondo, con casi una década de aportes, empieza a tener peso propio. El consejo publica su evaluación de medio término y ajusta las metas.

Con qué se financia

Ninguna de estas propuestas supone un Estado que haga todo. La mayoría combina tres fuentes: una parte del ingreso extraordinario que la propia energía genera, inversión privada que llega cuando las reglas son claras, y financiamiento internacional de largo plazo para infraestructura. El criterio general es que el ingreso de un recurso que se agota se destine a construir cosas que no se agotan: capital humano, infraestructura, instituciones y ahorro.

CAPÍTULO 15

Las objeciones previsibles

Una propuesta que no se anticipa a sus críticas no está terminada. Estas son las siete objeciones más probables y lo que este estudio tiene para responder.

«Poner condiciones ahuyenta las inversiones»

La evidencia disponible dice lo contrario. Terranova y Labrador negocia acuerdos de beneficios con cada operador de su petróleo y en 2026 firmó uno nuevo con dos de las mayores empresas del mundo[120]. Queensland aplicó su regla de contratación local a 71 proyectos y la ratificó después de revisarla[90]. En Neuquén, la ley de compre neuquino convive con niveles récord de inversión. Lo que ahuyenta a un inversor serio es la regla que cambia, no la regla que se conoce de antemano.

«Dar prioridad por años de residencia es discriminar»

La propuesta establece una prioridad, no una exclusión, y usa un criterio que la provincia ya aplica en sus créditos de vivienda y en sus becas[84,85]. Aun así, es la propuesta que más cuidado jurídico requiere, y debe revisarse con especialistas en derecho constitucional antes de convertirse en norma.

«La plata del fondo hace falta hoy»

Es cierto que hay necesidades urgentes, y por eso la propuesta no plantea recortar nada de lo que hoy se financia. Plantea separar una parte del ingreso adicional que viene: el presupuesto de 2027 estima regalías un 82% mayores que las del presupuesto vigente[68]. Si no se ahorra cuando el ingreso crece, no se va a ahorrar nunca.

«Los centros de datos casi no generan empleo»

Es verdad, y conviene decirlo: una vez construidos, emplean a poca gente. Por eso la contrapartida que propone este estudio no es una promesa de puestos de trabajo. Es capacidad de cómputo para las pymes y las universidades, redes eléctricas que quedan para todos y compras a proveedores locales. Si un proyecto no puede ofrecer eso, a la provincia le conviene vender su energía de otra forma.

«Todo esto ya lo está haciendo el gobierno»

En buena parte sí, y el estudio lo reconoce pilar por pilar. Lo que agrega es otra cosa: que las buenas decisiones se conviertan en reglas que sobrevivan a las gestiones, que sus resultados se midan en público y que la generación que va a vivir sus consecuencias tenga un lugar en la mesa. No es una crítica a lo que se hace. Es una propuesta para que dure.

«No hay agua ni energía para todo esto»

Es la objeción más seria, y por eso el cuidado de los recursos naturales tiene un pilar propio. Ninguna de las propuestas de industria o de cómputo debería avanzar sin el balance hídrico y sin la regla de energía nueva para la demanda nueva. Si los números no cierran, la respuesta correcta es no hacerlo.

«Son demasiadas cosas a la vez»

Doce propuestas no se ejecutan juntas, y el capítulo 14 las ordena en tres etapas. Si hubiera que elegir, este estudio elige tres: una metrópolis bien planificada, inteligencia artificial al servicio de los neuquinos y una provincia donde vivir sea sencillo.

CAPÍTULO 16

La generación que lo construye

Ninguna de estas propuestas se cumple en un mandato ni depende de una sola persona. Todas necesitan lo mismo: gente que las sostenga durante diez años.

Esa gente existe. En Neuquén viven más de 128.000 personas de entre 18 y 29 años[134], y muchas más si se cuenta hasta los 35. Es la generación que en 2035 va a estar al frente de las empresas, las aulas, los hospitales, los sindicatos y las instituciones de la provincia. También es la que va a pagar el costo si la década se desaprovecha.

A las generaciones anteriores les tocó fundar la provincia, construir las represas y descubrir el recurso. A esta le toca algo distinto: convertir ese recurso en un lugar donde valga la pena quedarse. No hereda una provincia terminada. Le toca fundar lo que falta.

Fundar lo que falta empieza por una convicción: lo que hay bajo este suelo es de los neuquinos, y lo que se haga con eso se decide acá. Con el mundo adentro y con inversiones de todas partes, pero con la provincia sentada en la cabecera de la mesa. Neuquén es la mejor provincia del país para vivir, trabajar e invertir, y puede serlo todavía más si cada acuerdo se piensa desde ese lugar.

Para eso hace falta una mesa. La JPEN, Jóvenes Profesionales y Empresarios del Neuquén, es una asociación civil apartidaria que reúne a quienes tienen entre 18 y 35 años y quieren construir desde acá, con título, con oficio o con empresa. No pertenece a ningún espacio político y no pretende reemplazar a ninguna institución. Busca que la generación que va a vivir en el Neuquén de 2035 participe desde ahora en las decisiones que la definen.

Este estudio es una invitación a esa mesa. Las doce propuestas son un punto de partida: están para discutirse, mejorarse, descartarse las que no sirvan y empujar las que sí. Lo único que no admite demora es empezar la conversación.

Neuquén ya es el motor energético de la Argentina. En 2035 puede ser la capital energética de Sudamérica.

Vamos a construir el Neuquén que nos merecemos.

ANEXOS

Nota metodológica

Este trabajo es un ensayo de propuesta, no una investigación académica ni un plan de gobierno. Aborda seis ejes; otros, como salud, seguridad y la agenda ambiental en su conjunto, quedan para próximos informes. Se apoya en datos públicos de organismos oficiales (INDEC, Secretaría de Energía de la Nación, Subsecretaría de Energía y áreas de Hacienda y Turismo de la provincia del Neuquén), en informes de organismos internacionales (Agencia Internacional de Energía, OCDE, Cedefop) y en información periodística especializada. Cuando un dato oficial fue tomado de un medio que lo cita, la nota remite a ese medio.

Los indicadores de producción, empleo, comercio exterior y turismo se actualizan todos los meses o trimestres. Los que aquí figuran son los últimos publicados a noviembre de 2026. Los proyectos de inversión mencionados se encuentran en distintos grados de avance y sus cronogramas pueden modificarse.

Las experiencias internacionales se eligieron por su semejanza con el problema que cada propuesta busca resolver, no porque puedan copiarse. Las metas a 2035 son propuestas del autor y deben leerse como órdenes de magnitud a discutir, no como proyecciones. La única estimación numérica propia, la del fondo de futuro, explicita sus supuestos en el texto; el resto de las propuestas requiere estimaciones de costo que deben hacerse con especialistas antes de cualquier implementación.

Antes de formular cada propuesta se relevaron las políticas provinciales vigentes sobre el mismo tema, a partir de información pública. Cuando existen, la propuesta se plantea como continuidad o complemento de lo que ya se hace. Ese relevamiento puede tener omisiones y está abierto a corrección.

Las propuestas quedan abiertas a la revisión de profesionales de cada área, a quienes el autor se propone convocar para las próximas versiones de este trabajo.

Sobre el autor

Mauricio López tiene 22 años y es neuquino. Empezó a emprender a los 16, cuando fundó una agencia de publicidad en Neuquén. Ese primer proyecto le valió una mención a la Proyección Internacional en el Premio al Joven Empresario Argentino, y le dejó una certeza que ordena todo lo que hizo después: en la provincia hay talento de sobra para ser visto desde afuera.

Emprender tan joven, y desde una provincia que no es Buenos Aires, le mostró también el otro lado: un entorno burocrático y fiscal que suele frenar la iniciativa privada antes de que despegue. Eso lo llevó a la representación gremial empresaria, primero en cámaras de comercio y después en los espacios de jóvenes empresarios de la CAME a nivel nacional. Recorrer decenas de casos de empresarios de su edad le dio un diagnóstico. El problema de fondo no eran los obstáculos sueltos. Era que Neuquén discutía sus problemas sin discutir su modelo de desarrollo, y que la generación que debía dar esa discusión no tenía una mesa donde sentarse.

De esa convicción nacieron dos empresas radicadas en la provincia: una en la industria de la construcción y una consultora de desarrollo urbano que trabaja con gobiernos y empresas de la Patagonia en el cruce entre tecnología, economía y ciudad. Participó, como parte de una comitiva, del Smart City Expo World Congress de Barcelona, un encuentro internacional sobre el futuro de las ciudades. No lo cuenta como un logro, sino como un ejercicio: salir, mirar cómo otras ciudades piensan su futuro y volver con esa lectura para aplicarla en Neuquén. Varias de las propuestas de este estudio, empezando por la de la metrópolis inteligente, vienen de ahí. Estudia Contabilidad.

Es fundador y convocante de la JPEN, Jóvenes Profesionales y Empresarios del Neuquén, la primera asociación civil multisectorial y apartidaria de la provincia para la generación de 18 a 35 años. El estatuto limita su rol de convocante a 24 meses, una decisión tomada a propósito para que la institución no dependa de una persona.

Su convicción cabe en una frase: los próximos veinte años de Neuquén los va a definir la generación que hoy tiene entre 18 y 35 años. O los lidera, o se los lideran desde afuera.

Vive, trabaja y emprende en Neuquén.

La mirada del autor

El desarrollo de este estudio se escribió con la distancia de un trabajo técnico. Lo que sigue es, en primera persona, lo que el autor piensa sobre cada uno de los seis pilares.

ENERGÍA Y PRODUCCIÓN

El gas y el petróleo son nuestros, y eso nos obliga a pensar como dueños y no como proveedores. Quiero que vengan todas las inversiones que hagan falta y que le vendamos energía al mundo entero. Pero un dueño no se conforma con cobrar el alquiler: ahorra, reinvierte y se queda con la parte del negocio que más vale.

CIUDADES Y TERRITORIO

Una provincia rica con ciudades caras e incómodas no le sirve a nadie. Quiero que el neuquino que nació acá, o que eligió quedarse, pueda pagar un alquiler razonable y llegar a su trabajo sin perder dos horas por día. Y quiero que nuestras ciudades se planifiquen con la mejor tecnología disponible, porque estamos a tiempo de construirlas bien desde el principio.

EDUCACIÓN Y TALENTO

Los mejores trabajos de la provincia tienen que ser para los neuquinos, y la única forma legítima de lograrlo es que estemos mejor preparados que nadie. No creo en cerrar la puerta al que viene de afuera. Creo en que el pibe de Cutral Co o de Centenario llegue a la entrevista con la misma formación que un ingeniero de Houston.

ECONOMÍA MÁS ALLÁ DEL PETRÓLEO

No vamos a competir con las empresas que fabrican la inteligencia artificial, y no hace falta. Lo que sí podemos decidir es para quién trabaja la que se instale acá. Si nuestra energía va a alimentar las máquinas más poderosas del mundo, una parte de esa potencia tiene que quedar al servicio de los neuquinos: de sus pymes, de sus universidades, de su Estado.

INSTITUCIONES Y COMUNIDAD

Soy provincialista y quiero un país fuerte, y no veo contradicción entre las dos cosas: a la Argentina le va bien cuando a sus provincias les va bien. Comerciar con el mundo es indispensable. Hacerlo sin saber qué nos queda no es apertura, es descuido. Por eso quiero que cada gran acuerdo que se firme en Neuquén se pueda leer, medir y explicar en la mesa de cualquier familia.

RECURSOS NATURALES DE LA PROVINCIA

El agua es lo único que una provincia no puede importar. Podemos traer capitales, tecnología y gente, pero los ríos son los que son. Por eso creo que cualquier proyecto nuevo, por grande que sea, tiene que empezar respondiendo de dónde saca el agua y la energía, y qué le deja a la red de todos.

Notas y fuentes

1. Gobierno de la Provincia del Neuquén (Neuquén Informa), «La Expo Argentina Oil & Gas vuelve a Neuquén», 18 de agosto de 2026. www.neuqueninforma.gob.ar
2. INDEC, Mercado de trabajo. Encuesta Permanente de Hogares, segundo trimestre de 2026. www.indec.gob.ar
3. Noticias NQN, «Presentarán Neuquén Próximo y la Agenda Neuquén 2030», 10 de noviembre de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
4. CIDOB, «Irán y el estrecho de Ormuz: en la antesala de una crisis energética», marzo de 2026. www.cidob.org
5. U.S. Energy Information Administration, «Amid regional conflict, the Strait of Hormuz remains critical oil chokepoint», 16 de junio de 2025. www.eia.gov
6. bne IntelliNews, «Hormuz crisis puts one-fifth of global LNG supply at risk», 2026. www.intellinews.com
7. Agencia Internacional de Energía, «The Middle East and global energy markets». www.iea.org
8. La República, «El conflicto en Oriente Medio podría reducir el suministro mundial de GNL en 15%», 24 de abril de 2026 (con datos de la AIE). www.larepublica.co
9. Inspenet, «Crisis en Oriente Medio impacta el mercado de GNL», 2026. inspenet.com
10. VOV, «El mundo busca desatar el nudo de la seguridad energética en torno al estrecho de Ormuz», 2026. vov.vn
11. Oil & Gas Journal, «IEA sees potential for looser oil, LNG markets after Hormuz crisis», noviembre de 2026. www.ogj.com
12. Oil & Gas Journal, «IEA sees oil demand decline deepening as Middle East disruptions persist», 2026. www.ogj.com
13. EconoJournal, «Neuquén recibió menos regalías de las esperadas en 2025: cómo afectará este año el precio del barril a Rolando Figueroa», 19 de enero de 2026. econojournal.com.ar
14. Agencia Internacional de Energía, comunicado de presentación del World Energy Outlook 2025. www.iea.org
15. Agencia Internacional de Energía, World Energy Outlook 2025, resumen ejecutivo. www.iea.org
16. Gas Processing News, «IEA: World oil and gas demand could grow until 2050», noviembre de 2025. gasprocessingnews.com
17. IEEFA, «Clouds over the role of gas as a bridge fuel in the energy transition». ieefa.org
18. Agencia Internacional de Energía, comunicado de presentación de World Energy Investment 2025. www.iea.org
19. Agencia Internacional de Energía, «Energy technology manufacturing is rebalancing in a dynamic era for trade and industrial policy», 2026. www.iea.org
20. Agencia Internacional de Energía, World Energy Outlook 2025, resumen ejecutivo en español. www.iea.org
21. Bolsa de Comercio de Rosario, «Exportaciones argentinas a China en 2025», 27 de febrero de 2026. www.bcr.com.ar
22. Perfil, «China se consolida como proveedor de los ganadores del RIGI», 2026. www.perfil.com
23. Agencia Internacional de Energía, Energy and AI (2025), resumen ejecutivo. www.iea.org
24. Agencia Internacional de Energía, comunicado de presentación de Energy and AI, 10 de abril de 2025. www.iea.org
25. DataCenterDynamics, «OpenAI y Sur Energy preparan proyecto de centro de datos en Argentina», octubre de 2025. www.datacenterdynamics.com
26. La Nación, «De cuánto es la inversión que anunciaron Sur Energy y OpenAI», 10 de octubre de 2025. www.lanacion.com.ar
27. TechRepublic, «Tech Firms Plan Billion-Dollar AI Data Centers in Patagonia», 2026 (con información de Reuters). www.techrepublic.com

28. Noticias NQN, «La balanza energética cerró 2025 con un superávit récord de US$ 7.815 millones», 21 de enero de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
29. El Cronista, «Dos de cada tres dólares: el secreto del motor estrella», 2026. www.cronista.com
30. La Derecha Diario, «La Argentina ya superó en ocho meses el récord histórico de superávit energético de 2025», 2026 (con datos del INDEC). derechadiario.com.ar
31. INDEC, Intercambio comercial argentino. Bienes, agosto de 2026. www.indec.gob.ar
32. El Cronista, «La guerra en Irán aceleró las negociaciones para exportar el GNL de Vaca Muerta», 2026. www.cronista.com
33. IAPG, Estudio prospectivo de recursos de petróleo de Vaca Muerta. iapg.org.ar
34. Forbes Argentina, «La obra más importante de Vaca Muerta por dentro», 2026. www.forbesargentina.com
35. LM Neuquén +e, «VMOS: los técnicos ya evalúan cómo llevar el oleoducto a un millón de barriles diarios», octubre de 2026. mase.lmneuquen.com
36. El Litoral, sobre el récord de producción y el superávit energético de 2025. www.ellitoral.com
37. Gobierno de Río Negro, «El primer buque del proyecto de GNL inició su preparación final», 5 de agosto de 2026. rionegro.gov.ar
38. iProfesional, «El buque de la primera exportación de GNL argentino inició su larga ruta hacia Río Negro», 2026. www.iprofesional.com
39. El Litoral, sobre el acuerdo de exportación de GNL entre Southern Energy y SEFE. www.ellitoral.com
40. Chequeado, «RIGI: qué provincias son las ganadoras y las perdedoras», 2026. chequeado.com
41. Chequeado, «Cuántos proyectos se aprobaron y cuántos dólares ingresaron hasta ahora», 2026. chequeado.com
42. El Economista, «Vaca Muerta mira al Pacífico: impulsan un corredor clave para llegar a Asia», 30 de julio de 2026. eleconomista.com.ar
43. Ex-Ante, sobre la agenda de integración energética entre Chile y Argentina, 15 de mayo de 2026. www.ex-ante.cl
44. Diario Financiero, «Industria de Vaca Muerta insiste en una doble salida para el shale», 2026. www.df.cl
45. LM Neuquén +e, «Corte de gas a Chile: por qué frenaron los envíos desde Vaca Muerta en abril de 2026». mase.lmneuquen.com
46. iProfesional, «Chile frenó la recepción de gas argentino», 6 de abril de 2026. www.iprofesional.com
47. Gobierno de la Provincia del Neuquén (Neuquén Informa), «Neuquén sostiene el equilibrio de sus cuentas y acelera la inversión en obra pública», 21 de septiembre de 2026. www.neuqueninforma.gob.ar
48. El Economista, «Las inversiones en oil & gas superaron los US$ 12.200 millones», 2026. eleconomista.com.ar
49. El Economista, «Neuquén duplicó sus ventas al exterior», 2026. eleconomista.com.ar
50. Noticias NQN, «Cerca de 900 empresas ya obtuvieron la certificación como proveedoras neuquinas», 23 de julio de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
51. LM Neuquén, «Censo 2022: el 21 por ciento de la población neuquina alquila». www.lmneuquen.com
52. LM Neuquén, «Uno de cada tres habitantes de Neuquén nació en otra provincia o país». www.lmneuquen.com
53. Noticias NQN, «Neuquén recaudó casi $746.400 millones en septiembre, impulsada por Vaca Muerta», 9 de octubre de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
54. Diario Río Negro, «Neuquén proyecta un alza del 29% en la producción de petróleo para el 2026». www.rionegro.com.ar
55. City Population, departamento Añelo, con datos de los censos del INDEC. citypopulation.de
56. LM Neuquén, cobertura de población y Censo 2022. www.lmneuquen.com
57. El Economista, sobre el negocio inmobiliario en Neuquén, 2026. eleconomista.com.ar
58. COPADE, Ficha de la Región Confluencia, 2024. copade.gob.ar
59. iProfesional, «Proyectan 40.000 nuevos puestos de trabajo en Vaca Muerta hacia 2030». www.iprofesional.com
60. LM Neuquén +e, «Vaca Muerta impulsa el pleno empleo en Neuquén, pero escasean perfiles técnicos especializados». mase.lmneuquen.com
61. Noticias NQN, «Neuquén extiende la Emergencia Hídrica por otros 180 días», 10 de agosto de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
62. Diario Río Negro, «Debuta el fondo anticíclico petrolero de Neuquén». www.rionegro.com.ar
63. Diario Neuquino, «Figueroa quiere crear un fondo soberano con recursos de Vaca Muerta a partir de 2028», 2026. diarioneuquino.com.ar
64. El Cronista, «Figueroa presentó un plan de inversión privada para la infraestructura de Vaca Muerta», 2025. www.cronista.com

65. El Economista, sobre el lanzamiento en Neuquén de la Cámara de Empresas Químicas, Petroquímicas y Afines, 18 de junio de 2026. eleconomista.com.ar
66. Norges Bank Investment Management, informe semestral 2026. www.nbim.no
67. OilPrice.com, sobre el resultado del fondo soberano noruego en el primer semestre de 2026. oilprice.com
68. Noticias NQN, «Presupuesto de Neuquén 2027: Figueroa proyecta gastos por $11,2 billones», 28 de octubre de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
69. Noticias NQN, «Aprueban una inversión de USD 2.700 millones para construir la mayor planta de urea de Latinoamérica», 31 de julio de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
70. Gobierno de Río Negro, «Así será la planta que convertirá el gas de Vaca Muerta en valor rionegrino», 2026. rionegro.gov.ar
71. Oil & Gas Journal, «Trinidad and Tobago banking its future on natural gas». www.ogj.com
72. The Energy Year, sobre el complejo industrial de Point Lisas. theenergyyear.com
73. Ammonia Energy Association, «Trinidad & Tobago: future production pathways for the world's largest ammonia exporter». ammoniaenergy.org
74. Noticias NQN, «La tarjeta SUBE será el único medio de pago en la provincia y municipios de Neuquén», 9 de diciembre de 2024. www.noticiasnqn.com.ar
75. Noticias NQN, «Presentaron un estudio para organizar el transporte en la Confluencia», 10 de julio de 2022. www.noticiasnqn.com.ar
76. Noticias NQN, «Neuquén y Río Negro preparan la conectividad para el crecimiento de Vaca Muerta», 24 de agosto de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
77. COPADE, Informe de caracterización de provincia y regiones, 2024. copade.gob.ar
78. iProfesional, «Vaca Muerta: Neuquén presenta su plan integral de infraestructura por unos $1,6 billones», 24 de junio de 2026. www.iprofesional.com
79. Noticias NQN, «Inician obras para 40 lotes con servicios en Las Ovejas», 17 de marzo de 2026 (sobre el plan Neuquén Habita). www.noticiasnqn.com.ar
80. Alcaldía de Medellín, sobre el sistema integrado de transporte. www.medellin.gov.co
81. El Tiempo, sobre la tarifa del Metro de Medellín para 2024. www.eltiempo.com
82. Ajuntament de Barcelona, «Sentilo, the Barcelona Sensors Network». ajuntament.barcelona.cat
83. Eurocities, «Barcelona shapes the future of city planning». eurocities.eu
84. LM Neuquén, «Casa propia: 10 preguntas sobre los créditos para construir en Neuquén», 2026. www.lmneuquen.com
85. Gobierno de la Provincia del Neuquén, requisitos de las Becas Dr. Gregorio Álvarez de Formación Profesional, 2024. neuquen.gob.ar
86. Ciudad de Viena, «The Vienna Model». socialhousing.wien
87. Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE. UU. (HUD), «Vail, Colorado: The Vail InDEED Program», 2021. www.huduser.gov
88. Urban Land Institute, «Creating Attainable Housing for the Workforce in Resort Communities». urbanland.uli.org
89. Gobierno de Queensland, «Strong and Sustainable Resource Communities». www.statedevelopment.qld.gov.au
90. Gobierno de Queensland, «Local communities benefit from FIFO ban, review finds», 12 de octubre de 2021. statements.qld.gov.au
91. Noticias NQN, «Más de 20 mil estudiantes acceden a las Becas Gregorio Álvarez en Neuquén», 29 de junio de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
92. Diario Río Negro, «Becas Gregorio Álvarez: Chevron y Pampa Energía sumaron su aporte al programa educativo», 2026. www.rionegro.com.ar
93. Noticias NQN, «Inauguraron el Instituto Vaca Muerta para capacitar mano de obra para la industria energética», 16 de marzo de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
94. Noticias NQN, «Neuquén inaugura el Polo Tecnológico y el Instituto Vaca Muerta», 16 de marzo de 2026. www.noticiasnqn.com.ar
95. LM Neuquén +e, «Talento para Vaca Muerta: se capacitaron 180 estudiantes de escuelas técnicas», 2026. mase.lmneuquen.com
96. Ministerio Federal de Economía de Alemania, «Vocational training and work». www.bundeswirtschaftsministerium.de
97. Cedefop, VET in Europe: Germany. www.cedefop.europa.eu
98. T13, sobre el cumplimiento de la obligación de retorno en Becas Chile. www.t13.cl
99. CIPER Chile, «Cómo hacer que vuelvan los becarios», 27 de agosto de 2026. www.ciperchile.cl
100. Diario Río Negro, «Neuquén prepara un corredor para captar grandes inversiones en data centers», 2025. www.rionegro.com.ar

.01. LM Neuquén, «Cómo es el "RIGI" que prepara una provincia argentina para convertirse en un polo de data centers de la IA», 2026. www.lmneuquen.com

.02. Noticias NQN, «Figueroa lanzó un programa de créditos de hasta $30 millones para jóvenes neuquinos», 6 de junio de 2025. www.noticiasnqn.com.ar

.03. Diario Río Negro, «Neuquén presentó en Buenos Aires su invierno y redobló la apuesta para mostrar que es más que nieve», 2026. www.rionegro.com.ar

.04. LM Neuquén, «Gaido, Figueroa e YPF firmaron un convenio educativo con eje en Vaca Muerta», 2025. www.lmneuquen.com

.05. EuroHPC Joint Undertaking (Unión Europea), «AI Factories». www.eurohpc-ju.europa.eu

.06. Comisión Europea, Interoperable Europe, «Government Virtual Assistant Bürokratt». interoperable-europe.ec.europa.eu

.07. Banco Interamericano de Desarrollo, Código para el Desarrollo, «Bürokratt». knowledge.iadb.org

.08. Global Entrepreneurship Network, Atlas, «Yozma». www.genglobal.org

.09. OCDE, Benchmarking government support for venture capital: Israel. www.oecd.org

.10. La Tercera, sobre los quince años de Start-Up Chile. www.latercera.com

.11. Portal Innova, sobre el impacto de Start-Up Chile. portalinnova.cl

.12. Diario Río Negro, «Rolando Figueroa explicó cómo piensa la planificación de Vaca Muerta», 2024. www.rionegro.com.ar

.13. Noticias NQN, «Figueroa elevó al COPADE a rango de Secretaría», 3 de diciembre de 2025. www.noticiasnqn.com.ar

.14. Noticias NQN, «Plaza Huincul fue sede de un nuevo encuentro de participación ciudadana», 26 de septiembre de 2026. www.noticiasnqn.com.ar

.15. Noticias NQN, «El Registro Civil de Neuquén ya cuenta con una nueva Oficina Virtual», 13 de agosto de 2026. www.noticiasnqn.com.ar

.16. Noticias NQN, «Neuquén lanzó un chatbot con inteligencia artificial para asistir a consumidores», 7 de mayo de 2026. www.noticiasnqn.com.ar

.17. Noticias NQN, «Neuquén sumará cinco pasos internacionales pavimentados y proyecta obras en Hua Hum», 2 de julio de 2026. www.noticiasnqn.com.ar

118. Gobierno de Terranova y Labrador, «Oil and Gas Royalties». www.gov.nl.ca

119. Hebron Project, Canada-Newfoundland and Labrador Benefits Report, 2021. www.hebronproject.com

120. Gobierno de Terranova y Labrador, «Agreement to Advance Bay du Nord Project», 3 de marzo de 2026. gov.nl.ca

121. Foundation for Democracy and Sustainable Development, sobre la Comisión para el Futuro de Finlandia. fdsd.org

122. OCDE, «The Future Generations Act and Future Generations Commissioner for Wales». www.oecd.org

123. Diario Río Negro, «Neuquén convierte en política pública la reutilización, recirculación y recuperación del agua en las operaciones de Vaca Muerta» (Decreto 792/2026). www.rionegro.com.ar

124. EconoJournal, «Vaca Muerta: Neuquén aumenta el canon del agua para forzar su reúso», 2026. econojournal.com.ar

125. iProfesional, «Once petroleras de Vaca Muerta presentan proyectos agrícolas con reúso del agua», 27 de octubre de 2026. www.iprofesional.com

126. Noticias NQN, «TotalEnergies inauguró una línea de alta tensión en Neuquén», 23 de mayo de 2025. www.noticiasnqn.com.ar

127. The American Oil & Gas Reporter, «Third-Party Companies Expanding Water Treatment, Reuse And Disposal Capabilities». www.aogr.com

128. El Economista, «La red eléctrica argentina: sobra recurso, falta cable», 2026. eleconomista.com.ar

129. El Economista, «El cuello de botella que amenaza el boom energético de la Patagonia», 11 de agosto de 2026. eleconomista.com.ar

130. Commission for Regulation of Utilities (Irlanda), «The CRU Publishes its Decision on New Electricity Connection Policy for Data Centres». www.cru.ie

131. Commission for Regulation of Utilities (Irlanda), «New Electricity Connection Policy for Data Centres». www.cru.ie

132. Pinsent Masons, sobre la decisión final de la CRU para la conexión de grandes usuarios de energía. www.pinsentmasons.com

133. ANBariloche, «Figueroa acuerda con empresas operadoras la ejecución de obras viales», 7 de septiembre de 2026. www.anbariloche.com.ar

134. Telencuestas, Censo 2022, provincia del Neuquén (con datos del INDEC). telencuestas.com